

Joni Sarpo

Valmentamisen mahdollisuudet työelämässä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2012

Tekijä Otsikko	Joni Sarpo Valmentamisen mahdollisuudet työelämässä
Sivumäärä Aika	67 sivua + 1 liite Lokakuu 2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaisia mahdollisuuksia valmentamisella on työelämässä. Päätaivotteena oli saada esille erilaisten ihmisten käsityksiä ja kokemuksia valmentamisesta ja sen hyödyistä. Aihe oli erittäin ajankohtainen, sillä uusi sukupolvi on astumassa työelämään ja sen odotukset työelämältä ja johtamiselta sisältävät samoja asioita kuin valmentaminen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelut purettiin narratiivisella menetelmällä. Haastateltavia oli yhteensä kymmenen, mutta vain kahdeksan haastattelun aineistot riittivät narratiiviseen purkuun. Haastatteluiden avulla kerättiin uutta tietoa aiheesta. Kaikilla haastateltavilla oli pitkä työkokemus johtamisesta tai valmentamisesta. Haastateltavien ryhmä koostui eri alojen ammattilaisista, jotta tutkimus olisi pätevä eri aloilla. Opinnäytetyön lähteinä käytettiin kirjoja ja valmentamiseen liittyviä Internet-sivustoja.</p> <p>Tutkimus osoitti, että haastatellut henkilöt näkivät valmentamisessa paljon mahdollisuuksia, joita ei ole vielä hyödynnetty työelämässä. Suurin osa koki, että valmentaminen on loistava väline johtamisessa – sen avulla kehitetään sekä organisaatiota että ihmisiä löytämään ja ottamaan käyttöön oma maksimaalinen potentiaali. Tutkimus myös osoitti, että valmentamiselle annetaan liian vähän aikaa ja huomiota. Tämän vuoksi se ei ole vielä menestynyt laajasti ja samat asiat uhkaavat sen menestystä tulevaisuudessa.</p> <p>Teorian ja haastateltujen ihmisten kokemukset olivat hyvin yhdenmukaiset. Suuria eroja haastateltavien välillä ei löytynyt, mutta jokainen haastateltava toi uutta näkökulmaa tutkittavaan asiaan. Haastateltavien omat kokemukset loivat todellisemman kuvan valmentamisesta ja sen mahdollisuuksista työelämässä. Valmentaminen tulee yleistymään työelämässä tulevina vuosina ja sen merkitystä menestystekijänä tullaan korostamaan. Nopeat muutokset, uudet sukupolvet ja uudet työvälineet johtavat siihen, että valmentaminen tunnustetaan toimivaksi johtamistyyliksi ja tärkeäksi osaksi tulosten tekemisessä. Kehittyessään sen mahdollisuudet ovat lähes rajattomat.</p>	
Avainsanat	valmentaminen, työelämä, johtaminen, uusi sukupolvi

Author Title	Joni Sarpo Possibilities of coaching in working life
Number of Pages Date	67 pages + 1 appendices October 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>Coaching has become a very current topic in today's working life. A new generation is about to start their careers and its expectations for working life and business management include similar things to coaching. The purpose of the present thesis was to research what kind of possibilities coaching provides in working life. The main goal was to collect view-points and experiences of different people about coaching and its benefits in working life.</p> <p>The theoretical background of the thesis was based on professional literature, current articles, and websites related to coaching. The empirical part of the research was carried out as a qualitative research and the material was collected by theme interviews. The interviews were extracted by using a narrative method. There were ten interviewees, but only eight of the interviews gathered enough material to be extracted with the narrative method. The interviews were used in order to gather new information about the subject. Every one of the interviewees had a long-term working experience in business managing and coaching. The group of the interviewees consisted of professionals from various industries.</p> <p>The research showed that the interviewees perceived a great potential in coaching, a potential that is yet to be benefited in working life. Most of the interviewees experienced coaching as a useful tool in business management – with its help both the organization and the employees can find and put to use their own maximum potential. The research also showed that coaching receives too little time and attention. These are the reasons why coaching has not been very successful, and the same factors threat its success in the future as well.</p> <p>The theory and the experiences of the interviewed people were very much alike. There were not significant differences to be found among the interviewees, but every one of them gave a new point of view to the researched subject. The interviewees' own experiences created a real picture about coaching and its possibilities in working life. Coaching will become more common in working life during the upcoming years, and its significance as a factor of success will be emphasized. The rapid changes, new generations, and new tools will lead to a point where coaching is recognized as a workable style of leading and an important part of gaining results. Developing its possibilities is almost limitless.</p>	
Keywords	coaching, working life, management, new generation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	3
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Valmentaminen työelämässä	4
2.1	Valmentaminen urheilumaailmasta bisnekseen	4
2.2	Kenelle valmennus on tarkoitettu?	5
2.3	Millaisissa tilanteissa valmennusta kannattaa käyttää?	6
2.4	Valmentamisen GROW-malli	7
2.4.1	Mikä on GROW-malli?	7
2.4.2	Tavoite	7
2.4.3	Todellisuus	10
2.4.4	Vaihtoehdot	11
2.4.5	Yhteenveto	12
2.5	Organisaation hyödyt valmentamisesta	13
2.6	Yksilön hyödyt valmentamisesta	14
2.7	Hyödyt sekä yksilölle että organisaatiolle	16
2.8	Ryhmän valmentaminen	17
2.9	Valmennuksen toteutus	19
3	Vuorovaikutus	20
3.1	Vuorovaikutus toiminnan mahdollistajana	20
3.2	Luottamus kohtaamisessa	21
3.3	Aito kiinnostus ja arvostus	23
3.4	Kommunikointi	25
3.4.1	Johtaja valmentajana	25
3.4.2	Valmennussuhde	26
3.4.3	Kysymyksillä valmentaminen	27
3.5	Kuuntelu	27
3.6	Palaute kasvamisen välineenä	28
3.7	Hiljainen tieto ja mentorointi	31

4	Tutkimuksen toteutus	33
4.1	Tutkimusmenetelmä	33
4.1.1	Laadullinen tutkimus	33
4.1.2	Teemahaastattelu	34
4.1.3	Narratiivisuus	35
4.2	Haastattelurungon esittely	36
4.3	Aineiston keruu	37
5	Tarinat	38
5.1	Ville Visionääri	38
5.2	Urho Urheilija	41
5.3	Anssi Asiantuntija	42
5.4	Martti Myyntijohtaja	45
5.5	Pertti Professori	47
5.6	Taina Talousjohtaja	50
5.7	Keijo Koutsi	52
5.8	Mika Mentori	54
6	Johtopäätökset	57
6.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	57
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja kehitysehdotukset	61
6.3	Luotettavuus ja eettisyys	63
6.4	Joni Sarpon kymmenen valmentamisen teesiä	64
	Lähteet	65
	Liitteet	
	Liite 1. Kysymykset	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi valmentamisen aiheen ajankohtaisuuden ja oman kiinnostukseni vuoksi. Valmentamisen suosio työelämässä on kasvanut viime vuosina niin Suomessa kuin myös muualla maailmassa. Esimerkiksi Suomen valmentajien osasto, International Coach Federation (ICF) Finland on perustettu vuonna 2007, ja tällä hetkellä sillä on 150 jäsentä (ICF Finland). Maailmanlaajuisesti International Coach Federationilla on yli 19 000 jäsentä (Overview & FAQ).

Valmentaminen on monille tuttua urheilumaailmasta, mutta se on yleistymässä nopeasti myös bisnesmaailmassa. Suomessa aihetta on vielä käsitelty ja tutkittu suhteellisen vähän eikä sen kaikkea potentiaalia ole hyödynnetty. Aiheen vähäinen tutkimusmateriaali oli myös yksi syy, miksi valitsin valmentamisen opinnäytetyöni aiheeksi. Coaching eli valmentaminen on pitkäjänteinen oppimisprosessi, joka vaatii kärsivällisyyttä. Tämän vuoksi kaikki eivät ole sisäistäneet sen tuomia mahdollisuuksia.

Valmentaminen ja valmentajan käyttäminen saattavat tuntua monista epäilyttäviltä, mutta tarkemmin ajateltuna monet ovat käyttäneet valmentajaa hieman erilaisissa tilanteissa ja eri nimikkeillä. Asiantuntijat ja erilaiset neuvojat ovat yleistyneet yhteiskunnassamme viime vuosien aikana. Heitä käytetäänkin paljon vapaammin kuin aiemmin. Sijoittaminen ulkopuoliseen apuun oman itsensä, uran tai hyvinvoinnin kannalta on tullut laajemmin hyväksytyksi. Näitä asioita tavoitellaan jopa paremman tulevaisuuden toivossa. (Hirvihuhta 2006, 12–13.) Uraorientoituneet ihmiset voivat saada valmentajalta hyödyllisiä neuvoja urakehitykseen, oppimiseen, omaan jaksamiseen ja itsetuntemukseen. Näen, että valmentaminen ja hyvinvointi linkittyvät tiukasti toisiinsa. Valmentamisella voidaan edistää hyvinvointia, joka edesauttaa työssä suoriutumisessa.

Suomessa eletään haastavia aikoja, sillä työelämästä poistuu enemmän ihmisiä kuin sinne tulee. Tulevina vuosina tämä ero kasvaa entisestään, jolloin nuoret ovat niitä, jotka tekevät tulosta. Johtamisessa eivät toimi enää samat kaavat ja lainalaisuudet kuin 20 vuotta sitten: penkin päässä punaisena ohjeita huutava valmentaja on jäänyt menneisyyteen. Nyt keskitytään enemmän neuvomiseen, opastamiseen ja mahdollisimman

hyvän suorituksen motivoimiseen. Johtamisen uudet tuulet puhaltavat epäjohtamisen muodossa – johtaja tukee, ohjaa ja antaa palautetta työntekijöille. Johtaja on enemmän valmentaja kuin esimies. Taloudellisen tiedotustoimiston ja T-Median tekemä Nuoret ja johtaminen 2011 -tutkimus osoittaa selkeästi, mitä nuoret esimiehiltä ja työnantajilta odottavat. Nuoret haluavat paljon palautetta, kannustusta ja tukea kehittymiseen. Työtehtävät räätälöidään nuorten osaamisen ja kiinnostusten kohteiden mukaan. Nuoret arvostavat myös kannustavaa ja rentoa ilmapiiriä, jossa voi helposti oppia ja jakaa omaa osaamistaan. (T-media 2011.)

Yritykset pyrkivät jatkuvasti kehittämään omaa toimintaansa ja parantamaan tuottavuuttaan. Lehdistä saa jatkuvasti lukea yhteistoimintaneuvotteluista. Monet tällaisten yritysten työntekijät ovat huolissaan omasta ja yrityksen tulevaisuudesta: vaikka oma työpaikka säilyisi, oma hyvinvointi on koetuksella. Työntekijöiden määrä vähenee, mutta työn määrä pysyy ennallaan – pahimmassa tapauksessa se jopa nousee. Tuottavuutta haetaan jo ihmisten, työntekijöiden, kustannuksella, vaikka tuottavuus on muutaakin kuin raha ja aikaansaadut kappaleet. Todellisuudessa tuloksellisuutta voidaankin mitata monella eri tavalla. Tuloksellisuus saattaa tuottaa jäsenilleen hyvää oloa, energiaa, sosiaalisia suhteita ja asemaa, ideoita ja muita luovia ratkaisuja (Havunen 2007, 65).

Valmentaja on usein organisaation ulkopuolinen henkilö, jonka on tilannut organisaation johto tai henkilöstöosasto, mutta yksittäinen henkilö voi myös oma-aloitteisesti hankkia valmentajan itselleen. Isommissa organisaatioissa voi olla myös oma valmennusohjelma, jonka avulla ne kouluttavat omia työntekijöitään toimimaan toistensa valmentajina. Organisaation oman valmennusohjelman etu ulkopuoliseen valmentajaan on se, että valmentajat tuntevat tarkasti organisaation ja sen tavoitteet. Toiminta voidaan nähdä osana jokapäiväistä työskentelyä, jota ei tarvitse kyseenalaistaa tai erikseen perustella. (Hirvihuhta 2006, 7.)

Teemme elämässämme ja työssämme pieniä hyödyllisiä asioita koko ajan, mutta emme välttämättä kiinnitä niihin huomiota. Valmennuksen idea on, että onnistuneita tilanteita tarkastellaan lähemmin ja että niistä opitaan. Tällä tavalla saadaan lisättyä hyödylliseksi osoittautunutta toimintatapaa. (Hirvihuhta 2006, 13.) Monet esimiehet eivät muista kiittää tai huomioida työntekijöiden panosta, vaan he käyttävät valtaosan ajastaan kritisoimiseen.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia valmentamista ja sen mahdollisuuksia työelämässä. Tutkimusongelma on, *mitä mahdollisuuksia valmentamisella on työelämässä*. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta haastatteluiden avulla. Monet asiantuntijat, tutkijat, johtajat ja esimiehet ovat omaksuneet ja ymmärtäneet valmentavan johtamistyylin ja sen tuomat hyödyt liike-elämässä, mutta sen mahdollisuuksia on vielä paljon hyödyntämättä. Valmentavaa johtamistyyliä kuvaillaan sopivaksi johtamistyyliksi nuorille sukupolville, joiden arvomaailma ja odotukset työtä kohtaan ovat erilaisia kuin jo työssä olevilla sukupolvilla.

Työn tavoitteena on työn aikana kertyneen tiedon avulla miettiä lopuksi, mihin asioihin valmentamista voidaan käyttää ja mitä sillä voidaan saada aikaan. Tutkittava kohde-ryhmä koostuu ammattivalmentajista, johtamisen asiantuntijoista ja valmennettavista työelämässä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Käytän työssäni muutamia käsitteitä, jotka toistuvat usein. Olen koonnut tähän tärkeimmät käsitteet ja avannut ne eri lähteiden avulla mahdollisimman selkeiksi.

Coaching eli valmentaminen on ajatusten herättäjä ja luova yhteistyösuhde, joka inspiroi asiakkaita hyödyntämään maksimaalisesti heidän henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalin (International Coach Federation 2011). Coaching-sana on yleisesti käytettävissä oleva sana, kun tarkoitetaan valmennusta. Valmentaminen-sana on jäänyt sivuun kansainvälistymisen myötä. Valmentaminen on kahden osapuolen välistä toimintaa. Valmennettavalla on tarve kehittyä ja valmentaja tarjoaa siihen mahdollisuuden. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.) Valmentaminen perustuu lopulta luottamukseen, jonka on oltava aina kunnossa (Tienari & Piekkari 2011, 225). Valmennuksen päätarkoituksena ei ole valmennettavan valmiiden vastauksien keksiminen vaan itseenäisen ja kriittisen ajattelun vahvistaminen.

Ken Lawson on määritellyt kahdeksan tyypillistä valmentamisen ominaisuutta seuraavasti: tavoitteiden asettaminen, taktiikan tutkiminen, päämäärien asettaminen, oletuksien haastaminen, heikkouksien osoittaminen, vahvuuksien maksimoiminen, pa-

lautteen tarjoaminen ja oikeisiin asioihin fokusoimisen tarjoaminen (Lawson 2009, 16–19).

Tässä työssä perehdyn erityisesti Business Coachin eli liiketoimintavalmentajan työhön, mutta työmaailmassa yksilöt saattavat käyttää myös Life Coachia (elämäntaidon valmentaja) tai Personal Coachia (henkilökohtainen valmentaja). Business coach -nimikettä käytetään työhön liittyvässä, keskustelelevassa valmentamisessa, jossa tähdätään joko yksilön tai ryhmän työsuorituksen parantamiseen. Valmentajan pitää ymmärtää asiakasorganisaation tarpeet ja toimintaympäristön vaatimukset. Valmentajan on ansaittava asiakkaansa luottamus ja pystyttävä työskentelemään niin yritys- kuin henkilötasolla sovittujen tavoitteiden mukaisesti. (Tietoa coaching-asiakkaille.) Life Coach on laajempi tehtävä, joka antaa toimivia työkaluja johtamiseen, opettamiseen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin luomiseen (LCF Life Coach -koulutus). Life Coachia käytetään elämäntaitojen kehittämisessä. Personal Coach auttaa yksilöä ymmärtämään ja päättämään henkilökohtaisissa asioissa. Hän antaa vauhtia muutokseen, kannustaa ja innostaa unelmoimaan sekä nauttimaan hyvistä tuloksista. (Personal Coach.) On kyse mistä valmentajasta tahansa, on tärkeää muistaa, että valmentajan syvällisin tavoite on tehdä itsensä tarpeettomaksi. (Mäkirintala 2011, 13.)

Sparraaminen tarkoittaa auttamista ja ottelemista harjoitusvastustajaa vastaan. Alun perin sana on tullut urheilumaailmasta, jossa se viittasi harjoitusvastustajien käyttöön etenkin nyrkkeilyssä. Sparraamisella voidaan tarkoittaa vaihtoehtojen puntaroimista, neuvojen antamista, ideoita ja kriittisiä kommentteja. (Hirvihuhta 2006, 6.)

2 Valmentaminen työelämässä

2.1 Valmentaminen urheilumaailmasta bisnekseen

Valmennus liitetään herkästi urheilumaailmaan, ja asiat on helppo ymmärtää urheilumetaforien kautta. Organisaatiota voidaan verrata urheilujoukkueeseen. Valmentajan tehtävänä on yrittää koota, pitää kasassa ja uudistaa joukkuetta, joka kehittyy eli voittaa. Valmentaminen ei sisällä oletusta, että yksilöllä olisi hallussaan totuudet, oikeat ratkaisut ja vastaukset. Valmentaja ei voi myöskään pakottaa pelaajia voittamaan. (Tienari & Piekkari 2011, 221.)

On vaikea kuvitella, että urheilussa voisi menestyä ilman hyvää valmentajaa. Pitkät, vuosia kestävät valmennussuhteet ovat normaaleja; pitkäjänteisellä valmentamisella voidaanakin saada aikaan parempia tuloksia kuin lyhytjänteisellä. Valmennettava hakee valmentajaltaan neuvoja, vinkkejä, palautetta, rohkaisua, kritiikkiä, läsnäoloa ja pallotte-luseinää (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9). Nykyisessä bisnesmaailmassa ei voi jäädä paikoilleen, vaan kehitystä on haettava jatkuvasti. Jatkuva kehittyminen mahdollistaa menestyksen tulevaisuudessa. Valmentaminen on yksi keino kehittyä ja kehittää sekä menestyä.

2.2 Kenelle valmennus on tarkoitettu?

Valmennuksesta voi olla hyötyä jokaiselle ihmiselle yksilöllisten tarpeiden mukaan. Valmennus auttaa yksilöä kehittymään ja kasvamaan sekä ammatillisessa että yksityiselämän näkökulmassa. Valmennus suunnitellaan aina yksilöidysti kullekin organisaatiolle, ryhmälle tai yksittäiselle henkilölle. Näin varmistetaan, että valmennuksessa keskitytään tarkasti rajattuihin kysymyksiin, joita voidaan käsitellä riittävän syvällisesti.

Valmennettava voi saada valmentajasta neutraalin keskustelukumppanin, joka haastaa häntä miettimään tarkemmin tavoitteitaan, voimavarojaan ja työssään kohtaamiaan haasteita. Työn määrittelemättömyys, vaatimus uusien asioiden keksimisestä ja haastavat asiakastilanteet voivat olla syitä valmennukseen. (Hirvihuhta 2006, 10.) Valmentaja voi auttaa yksilöä kasvamaan niin, että hän selviää työn haasteista jatkossa pienemmällä kuormituksella.

Valmennettava voi olla ylimmän johdon edustaja, avainhenkilö tai esimies, jolla on haastava työ ja joka haluaa parantaa työsuoritustaan, tarkastella työtään tai miettiä omia ratkaisujaan työtilanteiden suhteen. Avainhenkilöllä tarkoitetaan asiantuntijaa tai muuta organisaation menestymisen kannalta tärkeää henkilöä, jonka suorituskyvylä on huomattava merkitys tuloksenteossa, mutta hän ei ole esimiesroolissa tai johtaja. (Hirvihuhta 2006, 6–7.)

Tuloksellinen valmentaminen ei synny yhdessä yössä ilman ongelmia. Tuloksellisuuden vaikuttavia tekijöitä on paljon, eikä luottamus synny sormia napsauttamalla. Kehittäminen on pitkäaikaista, johdonmukaista ja järjestelmällistä työtä ryhmän toimintaan vaikuttavien asioiden ja ihmisten kanssa (Havunen 2007, 67).

2.3 Millaisissa tilanteissa valmennusta kannattaa käyttää?

Valmennusta kannattaa käyttää silloin, kun halutaan kehittää organisaation toimintaa tai yksilöiden oppimista ja osaamisen soveltamista käytäntöön. Nopeat muutokset, kuten fuusiot tai strategian uudelleenmäärittely, ovat tilanteita, joissa on tarve ulkopuolisen näkemykselle. Isot päätökset, ratkaisut ja oma toiminta vaativat ulkopuolisen näkökulmaa. (Hirvihuhta 2006, 12.) Valmentaja on tähän tilanteeseen hyvä keino saada neutraalia palautetta.

Valmentajan apua voidaan tarvita, kun alkaa uusi projekti, joka koetaan epämääräiseksi ja johon ei ole saatavilla tarpeeksi tukea organisaation sisältä. Tällöin päästään pohtimaan yhdessä alusta asti projektin tarkoitusta, tavoitetta ja ensimmäisiä konkreettisia toimia. (Hirvihuhta 2006, 12.)

Hyvien tulosten saavuttaminen pitkäjänteisesti edellyttää esimiehiltä valmentavaa otetta, taitoa saada ryhmä toimimaan yhteisen tavoitteen mukaisesti ja samalla huolehtimista ryhmän hyvinvoinnista (Havunen 2007, 15). Valmentavalla otteella huomioidaan ryhmän jäseniä yksilöinä ja heitä autetaan kasvamaan oman potentiaalin mukaisesti. Samalla yksilöitä valmennetaan ryhmänä, joka yhdessä saavuttaa tavoitteet. Jokaisella yksilöllä on oma rooli ryhmässä, jotta kokonaisuus olisi mahdollisimman selkeä ja toimiva.

Erilaisuuden ymmärtäminen ja sen taitava käsitteleminen ovat epäjohtamisen kulmakiviä – valmentajan avulla näiden oivaltaminen voi tapahtua hetkessä (Tienari & Piekkari 2011, 24). Erilaisuutta esiintyy kaikilla työpaikoilla, mutta sen hyödyntäminen ja taitava käsitteleminen vaativat harjoittelua. Ihmisillä on erilaiset taustat ja arvot, jotka ohjaavat heidän toimintaa. Ihminen voi ajatella jostain asiasta aivan eri tavalla kuin toinen, johon tuen omasta taustasta tai arvoista. Ketään ei saisi väheksyä tai halventaa, jos ajattelee eri tavalla. Erilaisuus on rikkaus.

Y-sukupolven ihmiset arvostavat elämää ja työntekoa eri tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet. Työtä tehdään elämää varten. Arkeen pitää mahtua työn lisäksi muuta sisältöä, minkä vuoksi stressitön työ on tärkeä. Työ ei ole itseisarvo, vaan väline kohti tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Vapaus ja vapaa-aika ovat tärkeitä asioita yksilöille, joten lo-

jaalisuus työnantajaa kohtaan pienenee, jos ne eivät ole kunnossa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19.)

2.4 Valmentamisen GROW-malli

2.4.1 Mikä on GROW-malli?

GROW-malli on Sir John Whitmoren luoma ja kehittämä valmentamismenetelmä, jota käytetään laajasti ympäri maailman. Menetelmän avulla valmennettavat ovat saaneet aikaan hyviä tuloksia. GROW-malli perustuu neljään eri vaiheeseen. Valmennus alkaa asettamalla tavoitteet (goal). Tavoitteiden jälkeen määritellään todellinen tila tai nykytila (reality), missä ollaan ja tarkennetaan tavoitetta resurssien mukaisesti. Todellisen tilan jälkeen käydään läpi eri vaihtoehtoja (opportunities). Viimeisenä tehdään yhteenveto (wrap-up tai will), jossa kerrataan, mitä on käsitelty, mitä matkan aikana on tapahtunut ja miten päästään haluttuun lopputulokseen. GROW-malli on ratkaisu- ja tavoitekeskeinen malli, joka etenee vaiheittain. Jokaiseen vaiheeseen kuuluvat kysymykset, jotka kartoittavat kyseistä vaihetta.

GROW-mallin mukaisesti jokaisella neljän tason kohdalla on pysähdyttävä ja mietittävä, kun aihetta käsitellään ensimmäistä kertaa. Usein valmentamista käytetään sellaisissa tehtävissä ja asioissa, joista on jo puhuttu aiemmin. Tällaisissa tilanteissa valmentaminen voi alkaa ja loppua, mistä tasolta tahansa. (Whitmore 2009, 55.)

Yritysten johtajat puhuvat ja määrittelevät yrityksen tavoitteita vuosittain. Tavoitteita seurataan aktiivisesti, jotta tavoitteisiin päästäisiin, ja mikä tärkeämpää, yritys olisi vielä olemassa tulevaisuudessa. Tämän vuoksi tavoitteiden asettaminen on iso ja tärkeä prosessi sekä yksilölle että organisaatiolle. Tavoitteet osoittavat halutun suunnan ja päämäärän, jonne ei ole oikoreittejä. Tavoitteiden pitää olla realistisia, haasteellisia ja palkitsevia, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä ja haluttu. Samat lainalaisuudet toimivat myös valmentamisessa. Miksi edes pitäisi valmentaa, jos ei olisi tavoitteita?

2.4.2 Tavoite

Valmennustapaaminen aloitetaan määrittelemällä tapaamisen tavoite. Tavoitteen määrittely on tehtävä heti alkuun, jotta tapaamiselle saadaan oikea suunta ja jotta tapaami-

sesta olisi mahdollisimman paljon hyötyä valmennettavalle. Tapaamisella voi olla tietty agenda, mutta valmennettava voi silti kysyä aihealueen ulkopuolisia, häntä askarruttavia asioita. (Whitmore 2009, 58.) Valmennustapaamiset ovat tarkoitettu juuri valmennettavalle, joten hänellä pitää olla mahdollisuus esittää kysymyksiä myös varsinaisen agendan ulkopuolelta, mikäli hän tuntee tarvitsevansa tukea ja apua, niihin liittyvissä asioissa.

Valmentaja voi kysyä esimerkiksi, mitä valmennettava haluaa saada tältä tapaamiselta tai mikä olisi hyödyllisin asia, jonka voi saada tältä tapaamiselta. Kun valmennettava on kertonut vastauksen, esimerkiksi, että hän haluaa selkeän idean, mitkä ovat seuraavat toiminnalliset askeleet, voidaan asettaa siihen liittyvä tavoite. Tavoitteiden asettamisessa pitää erottaa suoritukseen liittyvät tavoitteet ja päätavoite. (Whitmore 2009, 59.)

Suoritukseen liittyvän tavoitteen määrittely vaatii hyvää itsetuntemusta ja itseluottamusta, sillä siinä määritellään oma suoritustaso, jolla on hyvä mahdollisuus saavuttaa päätavoite. Se on laajasti omassa hallinnassa ja se usein tarkoittaa mitattavaa edistymistä. (Whitmore 2009, 59.) Jos päätavoite on tulla myyntijohtajaksi, niin tavoitteena voi olla, että seuraavan kuukauden aikana pitää myydä 35 autoa. Suoritukseen liittyvästä tavoitteesta on helpompi ottaa vastuuta kuin päätavoitteesta, sillä se on omassa hallinnassa. Suoritukseen liittyvän tavoitteen pitää kannatella päätavoitetta. (Whitmore 2009, 59.)

Päätavoite, eli lopullinen päämäärä, voi olla myyntijohtajaksi tuleminen tai kultamitalin voittaminen keihäänheitossa. Lopullinen päämäärä on harvoin täysin omassa hallinnassa, sillä ei voi tietää tai kontrolloida, mitä kilpailijat tekevät. (Whitmore 2009, 59.) Määriteltäessä päätavoitetta, joka ei ole omassa hallinnassa, tavoitteiden tulee olla viisaita, puhtaita ja selkeitä. SMART-menetelmä on oiva tapa tehdä selkeä toimintasuunnitelma, jotta tavoitteisiin päästäisiin.

Tavoitteeseen pääseminen edellyttää konkreettista ja mitattavissa olevaa suunnitelmaa toimenpiteistä, joita voidaan aktiivisesti seurata ja arvioida. Toimintasuunnitelmien tekemisessä hyvänä muistisääntönä on SMART. SMART-sana koostuu seuraavista asioista:

S = Saavutettavissa,

M = Mitattavissa,

A = Aikaan sidottu,

R = Rajattu,

T = Tärkeä.

S-, R- ja T-kohtien tehtävänä on varmistaa, että suunniteltu tekeminen on saavutettavissa, riittävästi rajattuna ja tavoitteen asettajalle tärkeä. Ne ovat tietynlaisia tarkistusnäkökulmia, jotka varmistavat, että suunta on oikea. Kohdat M ja A varmistavat, että tekemiselle on omat mittarinsa sekä sovitut ajankohdat, jolloin tekemistä voidaan arvioida. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 219.)

Toimintasuunnitelmien pitää olla mahdollisimman konkreettisia. Esimerkiksi tehdään harjoitusohjelma palautteen antamisesta seuraavalle kolmelle kuukaudelle ja pidetään oppimispäiväkirjaa palautetilanteista. Jos päiväkirjahavaintoja käydään läpi ulkopuolisen tahon kanssa kolmen viikon välein, on suunnitelma hyvin SMARTin tapainen. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 219.) Hyvässä ja vaikuttavassa palautteessa huomioidaan sekä tulosten muutostarve että toiminnan muutokset, joilla tavoitteisiin päästään. Tulokset pitäisi pystyä muuttamaan konkreettisiksi toimintatavoitteiksi yhdessä keskustelemalla. Aktivoivat ja herättävät kysymykset ovat jo itsessään palautetta ja ne oivalluttavat yksilöä. Tällaisia kysymyksiä ovat mm. Missä olet mielestäsi onnistunut? Mitä onnistumisia voitaisiin tehdä laajemmin? Mitä itse voisit tehdä toisin, jotta tavoite saavutettaisiin? (Kupias ym. 2011, 40.)

Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen liittyvät hyvin läheisesti palautteeseen. Ne kulkevatkin käsi kädessä tai muuten ei ole mahdollista tehdä oikaisuja tai päästä haluttuun lopputulokseen. Palautetta on tärkeä kerätä jatkuvasti ja käsitellä tuoreeltaan. Näin lisätään onnistumisista saatavaa hyötyä ja korjataan epäonnistuneet toimet. (Isoaho 2007, 217.)

Tavoitteiden pitää olla kaikkien osapuolien hyväksymiä, jotta tavoite olisi mahdollisimman realistinen ja saavutettavissa oleva (Whitmore 2009, 63). Usein yrityksissä johtoporras asettaa tavoitteita, jolloin suuri vastuu jää esimiehille. Esimiesten täytyy viestiä tavoitteet innostavasti ja niin, että työntekijät kokevat tavoitteen olevan saavutettavissa.

Tavoitteiden asettaminen pitäisi nähdä positiivisena asiana, sillä ihmisillä on tapana saada sitä, mihin keskitytään. Matka lopulliseen päämäärään voi olla pitkä ja kivinen, mutta positiivisella asenteella ja energialla, matka on huomattavasti helpompi. Jos pelkää virheitä, keskitytään virheisiin ja tehdään virheitä (Whitmore 2009, 63).

2.4.3 Todellisuus

Valmennettavan nykyinen osaamisen taso on tärkeää käydä läpi ennen etenemistä ja toimenpiteitä. Nykyinen osaamisen taso määritellään yhdessä keskustellen valmentajan kanssa. Näin saadaan mahdollisimman selkeä ja yhtenäinen kuva osaamisen tasosta. Keskustelussa voi tulla esiin myös mahdollisia ongelmia tai huolia, jotka saattaisivat muuten jäädä täysin huomiotta. Valmentajan päätehtävänä tässä vaiheessa on pyrkiä selvittämään, onko tavoite realistinen, riittävän haastava ja mitä resursseja se edellyttää (Heikkilä 2009, 108).

Objektiivisuus eli puolueettomuus on tärkein kriteeri todellisuuden tarkastelussa. Objektiivisuus on aihe, joka johtaa suuriin vääristämissiin. Vääristämiset ovat aiheutuneet mielipiteistä, käsityksistä, arvosteluista, ennakkoluuloista, odotuksista, huolista, toivoista ja peloista. Monet ihmiset ajattelevat olevansa objektiivisia, mutta absoluuttista objektiivisuutta ei ole olemassa. (Whitmore 2009, 67.)

Todellisuutta käsitellessä on suuri vaara, että keskusteluissa syntyy vääristämisistä, jolloin etenkin valmentajan on oltava puolueeton ja tarkka. Valmentajan esittämien kysymysten on oltava sellaisia, joihin valmennettava voi vastata todellisesti ja asiallisesti. Väärin muodostettu kysymys saattaa aiheuttaa puolustelua tai sellaisen vastauksen, jonka valmennettava uskoo valmentajan haluavan. (Whitmore 2009, 68.) Puolustelemalla tai mielistelemällä ei saada aikaan kehittymistä eikä kasvamista, joten myös valmennettavan on otettava vastuu omasta tekemisestä.

Valmentajan pitäisi käyttää mahdollisimman kuvailevaa termistöä eikä arvioivaa termistöä. Se auttaa pysymään puolueettomana ja auttaa vähentämään vastaväitteitä. Mitä tarkempia ja kuvailevampia valmentajan sanat ja lauseet ovat, sitä vähemmän kuulee kritiikkiä, ja sitä hedelmällisempää valmentaminen voi olla. (Whitmore 2009, 68–69.) Tätä voidaan helposti verrata myös palautteeseen: jos esityksestä sanotaan, että se oli huono, esitystä ei voida parantaa näillä tiedoilla. Jos palautteessa sanotaan, että esitys oli johdonmukainen, selkeä, värikkäästi kuvitettu, mutta esittäjän ääni oli monotoninen ja katsekontakti kengissä, niin parannuksia voidaan tehdä paljon helpommin.

Valmentamisella voidaan avata valmennettavan maailmaa syvemmältä ja tarkemmin. Pelkillä kysymysten esittämisillä ja vastauksien vastaanottamisilla, joissa käytetään

maalaisjärkeä, voidaan auttaa valmennettavaa rakentamaan ajatuksia, mutta niillä ei päästä syvemmille tietoisuuden tasoille. Kun valmennettavan on pysähdyttävä ajattelemaan ennen vastaamista, hänen tietoisuus lisääntyy. (Whitmore 2009, 69.) Pohtimalla ja valmentajan esittämien kysymysten avulla, valmennettava voi saada suuria oivalluksia ja päästä aivan uudenväliselle matkalle. Valmennettava etsii uusia tietoisuuden tasoja ja syvyyksiä saavuttaakseen halutun informaation (Whitmore 2009, 69). Omia tietoisuuden tasoja voi – ja pitää – harjoitella, jotta voidaan saada aikaan oivalluksia, kehittymistä ja kasvamista.

Oma terveydentila saattaa usein toimia eräänlaisena herättäjänä, joka saattaa avata ihmisen silmät muutokselle. Monet ihmiset haluavat paremman fyysisen kunnon tai pudottaa painoaan, jotta he jaksaisivat paremmin töissä. Todellisuus-kohdan kysymyksiä tällaisessa tilanteessa voi olla: Miten olet ajatellut pääseväsi tavoitteeseen? Oletko valmis muuttamaan ruokailutottumuksiasi ja lisäämään liikuntaa? Yksinkertaisten kysymysten avulla voidaan saada tärkeitä oivalluksia ja näkemään, mitä muutoksia prosessin aikana pitää tehdä.

2.4.4 Vaihtoehdot

Asetettujen tavoitteiden ja todellisuusarvioiden jälkeen etsitään sopivia vaihtoehtoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmennettavan vahvuuksien ja menestysten selvittäminen antaa hyvän alkusysäyksen vaihtoehtojen kartoituksessa. Bisnesmaailmassa ja urheilussa menestyneet ihmiset ovat jo kauan treenanneet vahvuuksia enemmän kuin heikkouksia. Kasvamisen takana ovat siis positiiviset tunteet ja kokemukset. Vielä kun pohtii aikaisempien menestymisen syitä ja soveltaa niiden oppeja nykyhetkeen, niin menestyksellinen ja kirkas tulevaisuus on jo käsin kosketeltava.

Vaihtoehto-kohdan tarkoituksena ei ole etsiä oikeaa vastausta, vaan luoda ja listata mahdollisimman paljon vaihtoehtoja. Tässä vaiheessa on tärkeämpää keskittyä vaihtoehtojen määrään kuin niiden laatuun. (Whitmore 2009, 79.) Eri vaihtoehtojen kokoaminen on tärkeää sekä luovuuden että lopputuloksen kannalta. Jos miettii omia suosikkejaa, esteitä tai väheksyy jotain vaihtoehtoa kesken listausprosessin, potentiaaliset, arvokkaat ratkaisut puuttuvat ja vaihtoehtolista on rajoittunut (Whitmore 2009, 79).

Valmentajan pitää tehdä kaikkensa, jotta valmennettava saisi mahdollisimman paljon vaihtoehtoja. Vaihtoehtojen maksimoiminen vaatii oikeanlaisen ympäristön, jossa osal-

listujat kokevat olevansa turvassa. Turvallisessa ympäristössä osallistujat uskaltavat ilmaista ajatuksiaan ja ideoitaan ilman estoja ja pelkoja. (Whitmore 2009, 79.) Valmentajan on tunnettava valmennettava, jotta hänen kanssaan voidaan keskustella vapaasti ilman paineita.

Valmennettava saattaa kokea negatiivisia olettamuksia luovissa vaihtoehdoissa. Tällaisissa tilanteissa vastaus on usein kielteinen: ”Ei se onnistu”, ”Se maksaa liikaa” tai ”Ei meillä ole aikaa tuollaiseen ratkaisuun”. Hyvä valmentaja voi rohkaista valmennettavaa kysymällä ”Mitä jos...?”. (Whitmore 2009, 80.) Mitä jos -lause auttaa lähestymään ja prosessoimaan asiaa uudesta näkökulmasta, luovasti ja ennakkoluulottomasti. Uudella lähestymistavalla voidaan saada uusia, toimivia ratkaisuja, joita ei olisi saatu, jos olisi pysytty kielteisellä linjalla.

2.4.5 Yhteenveto

Viimeisen vaiheen tarkoituksena on kerrata käsitelty ja muuttaa keskustelu päätökseksi. Päätös rakennetaan aiempien aiheiden perusteella, ja rakennusmateriaaleina käytetään mahdollisimman laajaa vaihtoehtojoukkoa. (Whitmore 2009, 85.) Kertauksen tarkoituksena on muuttaa keskustelu käytännön tekemiseksi eli paketoita käsitelty asia sellaiseen muotoon, josta on eniten hyötyä valmennettavalle.

Viimeinen vaihe aloitetaan vaihtoehtojen löyhällä määrittelemisellä. Sen jälkeen määritellään valittuja vaihtoehtoja yksityiskohtaisemmin. Aluksi voidaan kysyä: ”Mitä aiot tehdä?”. Aloituskysymyksen jälkeen aloitetaan tarkennetut kysymykset, kuten ”Milloin aiot tehdä sen?”, ”Saavutatko tavoitteesi tällä toiminnalla?”, ”Mitä esteitä saatat kohdata matkan varrella?” ja ”Mikä on motivaatiosi asteikolla 1–10 ja kuinka sitoutunut olet tavoitteeseesi?”. (Whitmore 2009, 86–87.)

Monilla ihmisillä on erilaisia to do -listoja käytössä sekä töissä että kotona. Usein listojen sisällöt ovat sellaisia, että niitä rutistetaan ja raapustetaan yhä uudelleen. On normaalia, että jokin tietty asia pysyy listalla pitkään ja se saatetaan kirjoittaa uudellekin listalle. Aluksi koetaan syyllisyyttä, kun asialle ei ole tehty mitään, mutta silti mikään ei muutu ja asia pysyy listalla. (Whitmore 2009, 88.) Listat pitäisi tehdä sellaisiksi, että sen sisältö ei ole ylitsepääsemätön. Listojen sisällöt eivät saisi ohjata liikaa tekemistä; jos jotain asiaa listalta ei tehdä, se ei vaikuta suuresti omaan elämään. Jos tietää, että ei aio tehdä jotain asiaa listalta, niin pyyhkii sen pois. Mikäli haluaa menestyä vieläkin

paremmin, listalle ei kannata kirjoittaa mitään, mitä ei aio tehdä. Valmentamisella tähdätään valmennettavan itseluottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen, joten heitä valmennetaan heidän oman menestymisen kannalta. (Whitmore 2009, 88.) Muistamalla tämän, on helpompi perustella, mitä to do -lista voi sisältää ja miten sen kanssa edetään.

2.5 Organisaation hyödyt valmentamisesta

Menestyvä valmentaja käsittelee jokaista pelaajaa ainutlaatuisena yksilönä, mutta pitää samalla huolen siitä, että yksilöt pelaavat yhteen ja että heillä on yhteinen suunta ja tuntuma yhteisestä päämäärästä. Valmentaminen sopeutuu siihen, että yksittäiset pelaajat karkaavat muihin joukkueisiin (yrityksiin). Voittava joukkue ei juuri koskaan ole kokoelma parhaita yksilöitä vaan toimiva kokonaisuus. Yhteisölliset organisaatiot menestyvät pitkällä aikavälillä paremmin kuin yltiökilpailulliset tähtiyksilöiden kyräilypesät. (Tienari & Piekkari 2011, 221–222.)

Yksille joukkueille voittaminen on vaikeaa, toiset löytävät tavan voittaa tärkeät ottelut. Todellisen tähtipelaajan tärkein ominaisuus on se, että hän tekee joukkueensa muista pelaajista parempia. Menestykseen tarvitaan usein vain pari tähteä, jotka tulevat toimeen keskenään ja joiden osaamiset täydentävät toisiaan. Tähdet tarvitsevat rinnalleen erilaisia roolipelaajia, jotka osaavat tehdä tietyt asiat vuorenvarmasti. Todellinen tähti ei lamaannu, kun tilanne menee tiukaksi. (Tienari & Piekkari 2011, 224.)

Valmentajan täytyy osata yksilötaitojen vaalimisen ja yhteishengen rakentamisen lisäksi pelin lukemista (Tienari & Piekkari 2011, 225). Menestyvä valmentaja siirtyy tarvittaessa sivummalle, jotta pelaajat saavat tilaa hengittää ja tehdä rauhassa omat tehtävänsä. Pelaajien pitää antaa löytää imu yhteiseen tekemiseen. Ne hetket, jolloin kaikki menee nappiin, luovat pelaajille menestyksen nälkää myös tulevaisuudessa. (Tienari & Piekkari 2011, 225.)

Kun tarvitaan päätöksiä ja vastuunottoa, valmentaja astuu esiin ja ottaa tilanteen haltuun. Valmentaminen onkin myös tasapainoilua vastuun ottamisen ja sen jakamisen välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 225.)

Organisaation pitää analysoida valmennuksen käyttämisen tavoitteet ja toteutus (Hirvi-huhta 2006, 10). On tärkeää tehdä tarkat suunnitelmat siitä, mitä valmennukselta halu-

taan ja miten se toteutetaan käytännössä. Tärkeää on myös muistaa, että muutos ei synny hetkessä, vaan sille pitää antaa aikaa. Valmentaminen on pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii jatkuvaa työtä.

Valmennus voi auttaa yksilöitä ymmärtämään organisaation asettamia tehtäviä (Hirvihuhta 2006, 10). Kehityskeskusteluihin ja muihin valmentamiseen liittyviin keskusteluihin liittyy vahvasti myös oppiminen ja toiminnan kehittäminen. Kehityskeskustelut ovat yleisesti käytössä monissa yrityksissä ja niiden avulla voidaan auttaa yksilöä ymmärtämään organisaation tavoitteita. Kehityskeskustelut voidaan siis lukea valmentamiseksi, sillä siinä peilataan mennyttä ajanjaksoa sekä tulevaisuutta. Mitkä ovat organisaation tavoitteet, mitkä ovat yksilön omat tavoitteet ja mikä on yksilön rooli organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Kehityskeskustelut antavat yksilölle tukea ja vastauksia hänen kysymyksilleen eikä hänen näin ollen tarvitse yksin pohtia työhön liittyviä asioita. Valmennettavan sitoutuminen organisaatioon paranee ja työtyytyväisyys lisääntyy, koska hän kokee työtehtävänsä merkityksellisiksi ja ymmärtää paremmin, miten hänen panoksensa liittyy kokonaisuuteen (Hirvihuhta 2006, 11).

Valmentaja voi saada työntekijät tuikkimaan kirkkaina tähtinä tai surffailemaan päättömänä paikasta toiseen. Valmentaja näkee valmennettavissaan taitoja, kykyjä, kilpailua ja suhteuttaa heidän toimintaa yrityksen toimintaan. Valmentaja toteuttaa toimintaa sillä kaavalla, mikä toimii. Valmentaja ei luokittele valmennettavia onnistujiin ja epäonnistujiin, vaan hän nostaa esille sekä osaamisen että kannustaa heitä uusiin haasteisiin. Tähtiä tekevä valmentaja on rohkea eikä hän epäile valmennettavien kykyjä suoriutua heille asetettavista tehtävistä tai haasteista. Valmentaja mahdollistaa tähteyden.

2.6 Yksilön hyödyt valmentamisesta

Yhä useamman työ vaatii asiantuntijuutta, jota työntekijä välittää persoonallaan (Havunen 2007, 16). Onnistumiset menneisyydestä voivat auttaa myös tulevilla haasteilla. Epäonnistumiset ovat aina epämiellyttäviä, mutta niistä voi oppia paljon enemmän kuin onnistumisista, mikäli osaa katsoa tilannetta kehittävin silmin. Valmentaja voi auttaa valmennettavaa ohjaamalla hänet pois menneisyyden kahleista. Menneeseen juuttuminen heikentää mahdollisuuksia selvittää tulevista ja sen tuomista haasteista. Valmentaja auttaa ihmisiä löytämään merkityksellisen työn, tarkoitukselliset tavoitteet, laajentamaan mukavuusalueitaan suurempiin unelmiin ja hyppäämään oman mukavuusalueen ulkopuolelle (Tervetuloa!). Valmentajan avulla voi löytää 'oman juttunsa'.

Jokaisella yksilöllä on omat ajatustenjuoksunsa ja tottumuksensa, jotka estävät kiinnostuksen syntyminen (Ristikangas & Ristikangas 2011, 94). Yksilöä pitää ymmärtää ja hänelle pitää antaa hänelle oikeat työkalut henkilökohtaiseen kasvamiseen. Aidolla kiinnostumisella voidaan havaita, miten yksilö käyttäytyy eri tilanteissa, jolloin voidaan keskustella yksilön nykyisestä käyttäytymisestä ja siitä, miten käyttäytymistä voidaan korjata kohti haluttua suuntaa. Kiinnostuksen syntymiseen vaikuttaa yksilön oma maailma, jota ymmärtämällä voi kiinnostusta harjoitella. Kiinnostusta harjoitellaan miettimällä asian merkitystä ja tarkoitusta. Samalla voi kysyä itseltään, mitä hyötyä oppimisesta on. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 94.)

Ihminen on usein itsensä pahin vastustaja ja kehityksensä jarru. ”Hän on myös oman potentiaalin paras mahdollistaja”. Ihminen voi yhdessä toisten ihmisten kanssa auttaa itseään. (Mäkirintala 2011, 7.) Auttava ihminen voi olla oma personal trainer, valmentaja tai vaikkapa työtoveri. Kukin päättää itse, kuka on itselleen paras henkilökohtainen valmentaja.

Oman kiinnostusrakenteen muuttaminen ei ole yksinkertainen ja helppo asia, mutta pienetkin kiinnostuksen rippeet uudesta suunnasta voivat saada paljon aikaiseksi (Ristikangas & Ristikangas 2011, 94). Pienikin sykähdys voi aiheuttaa ratkaisevan liikahduksen. On tärkeää olla mukana sydämellä!

Valmentaminen voi edesauttaa innovointia. Uteliaisuus ja kokeileminen, omaehtoinen luovuus, kaveruus ja intohimo tehdä asioita, joista nauttii, ovat innovoinnin ydin (Tienari & Piekkari 2011, 78). Kokeilemalla erilaisia virityksiä – ne joko onnistuu tai epäonnistuu. Onnistuminen ei ole tärkein asia vaan se, että uskaltaa kokeilla jatkuvasti uutta. Meidän suurin loiste tai kunnia ei ole koskaan kaatuminen vaan se, että nousemme joka kerta ylös kun kaadumme.

Virittyneisyys on innostusta ja välittämistä sekä rohkeutta laittaa itsensä peliin ja innostaa muut mukaan. Virittyneisyys on vastustamatonta paloa: tunne, että haasteen kimpuun on päästävä. (Tienari & Piekkari 2011, 113–114.) Ihmistä motivoi ja palkitsee, kun hän voi kokea onnistumista ja intohimoista mielenkiintoa tekemistään ja ajatteluaan kohtaan. Valmentava johtaja toteuttaa itseään ja virittää valmennettavat oman itsensä toteuttamisprosessiin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 70.)

Uusien ideoiden keksiminen ja niiden toteuttaminen voi olla hauskaa ja hyvinvointia edistävää. Jokainen määrittelee itse hyvinvoinnin kokemuksen; kokemus riippuu ihmisestä ja tilanteesta. Yksi kokee itsensä hyvinvoivaksi uuden älypuhelimien hankkimisen myötä, toiselle riittää kuppi vastakeitettyä kahvia tai hyvän kappaleen kuuleminen radiosta. (Mäkirintala 2011, 27–28.) Tämä ihmisen pitää määritellä ja kokea itse, sillä muuten parhaimmat ideat jäävät syntymättä eikä omaa potentiaalia ole hyödynnetty.

Hyvinvoinnin käsitteeseen liittyy usein myös hallinnan tunne ja tasapainon kokemus. Hallinnan tunne yhdistetään hyvän elämän elämiseen, tunteeseen, että omasta mielestä elämä on oikealla suunnalla. Elämän eri osa-alueiden, kuten työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen ja tämän tasapainon ylläpitäminen ovat tärkeitä jokaiselle yksilölle. Jokaisen henkilökohtaiset arvot ohjaavat toimintaa ja ihminen on parhaillaan, kun ne toteutuvat. Ihminen on tyytyväisin elämäänsä, kun hän tuntee toimivansa hänelle tärkeiden ja merkityksellisten asioiden parissa. Tärkeät ja merkitykselliset asiat on määritellyt ihminen itse, ei kukaan muu. (Mäkirintala 2011, 28–29.) Oman elämän tärkeimmät ja merkityksellisimmät asiat saattavat joskus jäädä vähemmälle huomiolle yllättävän tapahtuman tai stressin takia. Tällöin tarvitsemme tukea muilta ihmisiltä, jotka auttavat ja ohjaavat meitä takaisin raiteillemme.

2.7 Hyödyt sekä yksilölle että organisaatiolle

Valmentaminen ei ole joko–tai-ajattelua, vaan sillä on laajemmat hyödyt. Monesti yritykset palkkaavat valmentajan, jotta tulos paranisi. Tulokseen toki vaikuttaa monet eri tekijät, mutta pääkriteerinä valmentajan palkkaamiselle on tuloksen parantaminen. Yksi tärkeimmistä tuloksen parantamisen tekijöistä on henkilöstö eli yksilöt. Yksilöille valmentaminen voi tuoda uusia ajatuksia, ideoita, kasvamista, kehittymistä asiantuntijana tai esimiehenä ja itsevarmuuden kehittymistä.

Yrityksen ensisijainen tavoite, tuloksen aikaansaaminen toteutuu käytännössä kilpailukyvyyn ja organisaation jäsenten henkisen kasvun kautta. Henkilön omilla päätöksillä, kuten ammatinvalinnalla, työpaikan valinnalla ja osaamisen kehittämisellä, on merkittävän suuri rooli työviihtyvyyden syntymisessä. (Isoaho 2007, 56–57.)

Hyvinvoinnin syitä ja seurauksia on lähes mahdoton todentaa organisaation arjessa, sillä ihmisten hyvinvoinnista on lähes mahdotonta keskustella työelämän termein ja moninaisten elämäntilanteiden ympäröimänä. Työntekijän päätösten tueksi tarvitaan

hyvää johtamista, jossa johdetaan aidosti myös henkisiä prosesseja ja kehittämiskohdeiksi otetaan henkisen kasvun teemoja. Henkilöstöön liittyvissä asioissa hyvä johtajuus näkyy rohkeutena kohdata ihmiset yksilöinä ja rohkeutena viedä työsuhteisiin ja työnjarkoihin liittyviä asioita eteenpäin organisaatiossa. (Isoaho 2007, 57.)

2.8 Ryhmän valmentaminen

Erinomaisten tulosten ja rikastavien työyhteisöjen takana on hyvien johtajien ja hyvien työntekijöiden yhteistyön tulos. Tämä synnyttää kilpailukykyä. Organisaation menestys on joukkuelaji, joka on niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Suosituimmissa joukkuelajeissa, kuten jääkiekossa ja jalkapallossa, on todettu, että huippuyksilöistä koottu joukkue ei välttämättä loista eikä huippuvalmentajakaan välttämättä takaa menestystä. Voiton ratkaisee kokonaisuuden toimivuus ja usein menestys sinetöidään yhteisöllisyyden voimalla. (Isoaho 2007, 227.)

Esimies auttaa alaisiaan saavuttamaan toiminnalle asetettuja tavoitteita. Työntekijät tarvitsevat tukea ja ohjausta tavoitteiden saavuttamisessa. Esimies valmentajana auttaa ihmisiä motivoitumaan varmistamalla fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyys. Esimiehen päätehtävät ovat tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen, ohjaaminen ja neuvominen. (Havunen 2007, 17–18.) Valmentava esimies ei suoranaisesti kehitä johdettaviaan, vaan varustaa heitä ja tukee heidän kasvuaan yksilöinä ja ammattilaisena (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13).

Valmentava johtajuus näkyy kykynä olla läsnä tässä ja nyt -hetkessä, toisen huomioimisena, haluna ymmärtää ja hyödyntää ryhmässä olevaa erilaisuutta, luottamuksen rakentamisena sekä yhdessä tekemisen korostamisena (Ristikangas & Ristikangas 2010, 42).

Valmentaja luo yhteiset näkemys- ja arvopohjaiset päämäärät johtamalleen ryhmälle. Viestintä toimii sitouttavana tekijänä päämäärissä. Valmentaja muodostaa ja kehittää yhtenäisen ja yhteisvastuullisen ryhmän, jossa jokainen ryhmän jäsen koordinoi oman toimintansa muiden toimintoihin. Jokainen ryhmän jäsen ymmärtää oman merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja tekee töitä yhteisen tuloksen eteen. Valmentajan kehittävä rooli näkyy jatkuvana alaisten ammatillisten ja henkisten valmiuksien kehittämisellä. Alaisia koulutetaan ja johdetaan oikein ja taidokkaasti erilaisissa päivittäisissä tilanteissa. (Havunen 2007, 19.)

Työn tehokkuutta mitataan eurojen ja kappaleiden lisäksi myös asiakastyytyväisyydellä, työpaikan ilmapiirillä ja laadullisilla tekijöillä. Toimintaa kehitetään jatkuvasti yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Ryhmän asiantuntijat pitää valmentaa työhönsä mahdollisimman hyvin, sillä valmentamisen avulla he osaavat käyttää tietojaan ja taitojaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Havunen 2007, 16.)

Tehokkaan ryhmän osatekijät ovat positiivinen riippuvuus, vastuullisuus, kannustava ja avoin vuorovaikutus, jäsenten sosiaaliset taidot ja ryhmän kyky prosessoida toimintaa (Havunen 2007, 66). Tehokas ryhmä sisältää nämä kaikki, ja se osaa muuttua tilanteiden mukaan. Ympäristö ja toiminta muuttuvat koko ajan, joten tehokkaan ryhmän pitää muuttua niiden mukana.

Valmentajan on tärkeää tunnistaa, että tietyt asiat ja keskusteluteemat aiheuttavat erilaisia tunteita. Jotkut ihmiset voivat olla nopeasti innostuvia, mutta toiset ovat ns. hitaasti syttyviä. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 92.) Kaikkia tarvitaan. Ryhmän valmentamisessa on tärkeää sanoa tämä ääneen ja korostaa erilaisuuden merkitystä. Tekojen pitää vastata sanoja, jolloin on hyvä tehdä harjoituksia, joihin kaikki osallistuvat. Yhteisellä tekemisellä luodaan tiimihenkeä ja rakennetaan parempaa menestystä.

Ryhmän jäsenten innostuksen kohteiden selvittäminen on valmentajalle elintärkeää (Ristikangas & Ristikangas 2011, 94). Valmentaja ei voi auttaa yksilöä kasvamaan ja käyttämään omia resurssejaan maksimaalisesti ilman innostuksen kohteiden tietämistä. Valmentaja voi yhdistellä ryhmän jäsenten innostuksen kohteita toisiinsa ja tehdä jäsenistä työpareja, jotka täydentävät toisiaan. Palkitseminen voidaan kiinnittää innostuksen kohteisiin, jolloin valmennettavan motivaatio on kohdillaan.

Ryhmän valmentaminen on tyypillistä esimiehille ja johtajille, sillä he valmentavat enemmän kuin yhtä henkilöä. Ryhmän valmentamisessa ollaan kiinnostuneita ryhmästä ja sen toiminnasta. Ryhmässä on aina mukana ryhmän dynamiikkaan liittyviä jännitteitä, jotka näkyvät erilaisina ilmiöinä arjessa. Ryhmään kannattaa tutustua huolella, ja tutkia sitä rauhassa. Vasta tutkimisen jälkeen voidaan suunnata keskittymistä ongelmiin ja niiden korjaamiseen. Usein ongelmat saadaan korjattua, kun niihin kiinnitetään huomiota ja etsitään yhdessä ratkaisuja. Valmentaja ei voi keskittyä motivointiin tai muuttamiseen aluksi, sillä ensin on päästävä ryhmän kanssa samalle kartalle: missä se menee ja mistä se on kiinnostunut. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 93.)

2.9 Valmennuksen toteutus

Valmennus toteutetaan pääosin keskustellen. Tyypillinen tapaaminen valmentajan ja valmennettavan kesken kestää 60–90 minuuttia, ryhmien kanssa 90–120 minuuttia. Työskentelyn apuna voidaan käyttää tilanteen kuvaamista fläpille, symboliesineitä ym. tilanteen tarkastelua helpottavia elementtejä ja tekniikoita. Valmennukseen voi kuulua myös pieniä välitehtäviä. (Hirvihuhta 2006, 15.)

Tapaamisten kokonaismäärä voi vaihdella suuresti. Yksittäiseen muutos- tai ongelmatilanteeseen liittyy 1–4 kerran lyhyt yhteistyö, jossa keskitytään konkreettisiin toimenpiteisiin, joita valmennettavan kannattaa tehdä. Samalla tarkastellaan ja vahvistetaan valmennettavan voimavaroja ja kykyä selviytyä tilanteesta. Valmennus voi olla myös 5–10 kerran jakso, jolloin tapaamisia pidetään säännöllisin väliajoin. Sisältö ja tavoite määritellään aluksi mahdollisimman selkeästi. Pisimmillään valmennussuhde voi kestää vuoden tai jopa vuosia, jolloin tapaamisia on säännöllisesti, esimerkiksi noin kerran kuukaudessa. Pitkän valmennussuhteen tavoitteena voi olla taustatuen saaminen ammatilliseen kehittymiseen tai laajempi oman työn tarkastelu ja sitä kautta sen parantaminen. (Hirvihuhta 2006, 15–16.)

Valmentajan rooli on tehdä kysymyksiä, jotka saavat valmennettavan pohtimaan puheena olevaa tilannetta uusista näkökulmista. Valmentaja voi sanoa mielipiteensä ja antaa neuvoja tai kertoa omia kokemuksiaan, mutta pääosassa ovat valmennettavan omat oivallukset, koska ne sopivat tilanteeseen paremmin kuin ulkopuolisen näkemykset. (Hirvihuhta 2006, 16.)

Jos valmennus on uusi asia henkilölle tai ryhmälle, jolle sitä on suunniteltu, kannattaa ensin järjestää esittelytilaisuus, jossa teemaa käsitellään. Esittelytilaisuuden ansiosta osallistujat saavat tietoa prosessista ja sen hyödyistä sekä haitoista. Valmentaja voi myös kysyä, mitä valmennus tarkoittaa läsnäolijoiden mielestä ja mitä he ovat kuulleet siitä. Näin voidaan oikaista yleisimpiä aiheeseen liittyviä väärinkäsityksiä ja kertoa tarkemmin valmennuksen toteuttamisesta. (Hirvihuhta 2006, 25.) Valmennukseen saattaa liittyä epäilyksiä, joita kuulopuheet ovat edesauttaneet. Läsnäolijat voi johdattaa teemaan monella tavalla, mutta yksi luovimmista ja osuvimmista tavoista on kysyä, ovatko läsnäolijat käyttäneet jotain neuvojaa, esimerkiksi sijoitus- tai ravitsemusneuvojaa, tehdäksään parempia ratkaisuja elämässään (Hirvihuhta 2006, 25).

Valmennus ei ole irrallinen tapahtuma, vaan se kytkeytyy vahvasti organisaation visiioon ja mitä organisaatiossa tällä hetkellä tapahtuu. Kaiken tämän pitää näkyä valmennuskeskusteluissa. Tilaaja saattaa olla organisaatio, mutta valmennettava on yksittäinen henkilö tai ryhmä, joiden toiveet ja tavoitteet voivat erota toisistaan hyvinkin vahvasti. Tärkeää on saada kytettyä nämä toiveet ja tavoitteet organisaation ajankohtaisiin tilanteisiin. (Hirvihuhta 2006, 32.) Mikäli valmennettava toivoo eri asioita, joita tilaaja on esittänyt, kannattaa kysyä tilaajan näkemystä.

Tilaajalla saattaa olla monia eri syitä hakea apua valmentajalta. Valmentaja voi auttaa useassa eri tilanteessa eri roolien kautta. Ratkaisu ei pidä hakea yhden tietyn roolin kautta, vaan pitää osata muuttaa omaa käyttäytymistään asiakkaan tavoitteiden mukaisesti.

3 Vuorovaikutus

3.1 Vuorovaikutus toiminnan mahdollistajana

Vuorovaikutus on ihmisten välistä toimintaa, jossa ihmisten käsityksiin toisistaan vaikuttavat myös muut kuin suorassa keskinäisessä viestinnässä syntyneet mielikuvat ja odotukset. (Nissinen 2004, 158.)

Vuorovaikutuksen kaksi konkreettista ulottuvuutta ovat määrä ja laatu. Oletusarvona pidetään sitä, että ihmiset kykenevät keskenään vuorovaikutukseen. Jos he eivät kykene tähän, laadukkaalle vuorovaikutukselle ei ole edellytyksiä. Laadukas vuorovaikutus tarkoittaa konkreettisesti keskusteluyhteyden syntymistä ja olemassaoloa. (Nissinen 2004, 159.)

Vuorovaikutuksen laatua arvioitaessa oleellisin ja tärkein kysymys on: onko syntynyt keskusteluyhteys kaksisuuntainen. Tyypillistä on, että keskusteluyhteys on yksisuuntainen ja viestintä tapahtuu ylhäältä alaspäin. (Nissinen 2004, 159.) Tärkeää on siis todentaa, että keskustelu toimii kaksisuuntaisesti, jotta se täyttää vuorovaikutuksen laadullisen vaatimuksen.

Dialogi on yksi valmentamisen työvälineistä ja mahdollisuuksista. Työpaikalla on tärkeää olla paikkoja ja tilanteita, joissa vuoropuhelu on mahdollista. (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 52.) Dialogissa luodaan osapuolten välille yhteinen alue, jossa jokaisen osapuolen ymmärrys käsiteltävästä asiasta syvenee ja laajenee, ehkä synnyttäen myös uusia näkökulmia (Ristikangas & Ristikangas 2011, 86). Dialogia ei voida kuitenkaan rakentaa pakosta tai nopeasti, vaan sen rakentaminen vaatii aktiivisuutta ja toisen tuntemista. Keskusteluyhteyden rakentamisessa tarvitaan aktiivista osallisuutta, kunnioitusta, arvostusta ja uskoa ihmiseen (Ristikangas & Ristikangas 2011, 86).

Esimies valmentajana on haastavassa roolissa, sillä hänen kaikki tekonsa ovat dialogia alaisten eli valmennettavien kanssa. Monet arjen valinnat ja tekemiset muokkaavat esimiehen arvostusta. Mistä viestii? Mistä jättää viestimättä? Miten puhuu valmennettaville? (Ristikangas & Ristikangas 2011, 87.) Esimiehen on toimittava mahdollistajana ja tukijana, johon valmennettavat voivat aina turvautua, kun heillä on siihen tarve. Dialogi ei toteudu, jos esimies toimii vastoin puheitansa.

3.2 Luottamus kohtaamisessa

Tiedostavassa, aidossa kohtaamisessa, osapuolet tulevat aidosti kuulluksi ja ymmärretyksi. Molempien osapuolien ajatuksilla ja tekemisellä on merkitystä, sillä on helppo aistia, jos toinen ei ole läsnä kohtaamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 85.) Keskinäinen luottamus on vuorovaikutuksen vahvin tukipilari. Sen lähtökohtana on, että toimitaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. (Nissinen 2004, 42.)

Yhteisesti sovitut pelisäännöt ovat luottamussopimus. Luottamus yksinkertaistaa monimutkaista sosiaalista järjestelmää, ja ilman luottamusta vain hyvin yksinkertainen yhteistoiminta olisi mahdollista. (Onnismaa 2008, 121–122.)

Rehellisyydellä on suuri merkitys luottamuksen rakentumisessa. Vuorovaikutuksen osapuolet arvostavat rehellisyyttä. Rehellisyys on yksi luottamuksen tärkeimmistä tukipilareista. Rehellisyys suhteessa tarkoittaa sitä, että toiseen luottava henkilö voi olla huoletta, koska molemmat noudattavat yhteisesti ymmärrettyjä periaatteita (Kalliomaa & Kettunen 2010, 50).

Vuorovaikutuksessa olevat osapuolet ovat vastuullisia luottamuksen rakentumisesta ja kehittymisestä. Heillä on vuorovaikutuksellinen valta myötävaikuttaa luottamuksen rakentumiseen, kehittymiseen ja ylläpitoon (Kalliomaa & Kettunen 2010, 46). Luottamus pitää ansaita ja sen rakentaminen vaatii pitkäjänteistä panostamista yhteistyösuhteisiin. Luottamus ei rakennu sanojen varaan, vaan se rakentuu tekojen myötä. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 163–165.) Monet esimiehet eivät anna tarpeeksi aikaa kohtaamisille, jolloin myös luottamus jää syntymättä.

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset ja riittävä keskinäinen, kaksisuuntainen vuorovaikutus. Yhteisillä kokemuksilla on suuri vaikutus luottamuksen rakentumiseen. Ajan puute ja asioiden hoitamisten pitkittämiset syövät luottamuksen rakentumista. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.) Suomalaisessa työ kulttuurissa johtajien ja esimiesten aika menee työtehtävien parissa, jolloin aikaa kohtaamisille ja aktiiviselle läsnäololle jää liian vähän. Aktiivisen läsnäolon merkitystä väheksytään hyvin helposti. Valmentamisen juuret ovat nimenomaan kuuntelemisessa, näkemisessä ja apuna olemisena. Tärkeintä ei ole oikein tekeminen, vaan olemisen taito: olla totena ja oikeana, kokonaisena ihmisenä (Ristikangas & Ristikangas 2011, 85).

Luottamusta rakentaa erityisesti se, että esimies pystyy tarvittaessa laittamaan muiden tarpeet omien tarpeidensa edelle. Luottamukseen liittyy myös rohkeus seisoa omien ja alaistensa sanojen takana. (Nissinen 2004, 42.) Luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa sopimuksista ja lupauksista kiinni pitäminen. Jokainen perustelematon rikottu sopimus tai lupaus vähentää luottamusta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 51.) Työelämässä tehdään jatkuvasti sopimuksia ja lupauksia, jotka vaikuttavat ihmisten välisiin suhteisiin ja luottamuksen rakentumiseen. Luottamus on kaiken vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen taustalla eikä sitä voi pakoilla terveessä vuorovaikutussuhteessa (Ristikangas & Ristikangas 2011, 165).

Toimiva valmentaminen perustuu luottamukseen. Ilman luottamusta valmentamistyö jää vajaaksi eikä se saavuta haluttuja tuloksia. Jos valmennettava keskustelee ja pohtii itseään koskevia asioita ääneen valmentajan kanssa, on luottamus syntynyt. Mikäli ryhmän potentiaali on käytössä, valmentaja on onnistunut vaikuttamaan jopa ryhmän keskinäiseen luottamukseen. Luottamuksen rakentumisessa on kyse koko ryhmän oppimisprosessista, joka näkyy sen toiminnassa. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 163.)

Luottamus sisältää optimistisen odotuksen toisen myönteisestä käyttäytymisestä, mutta siihen liittyy myös mahdollisuus haavoittuvuuteen. Luottamukseen liittyy odotus tai usko siitä, että siihen liittyvää haavoittuvuutta ei käytetä hyväksi. Luottamussuhteeseen liittyy aina riskejä eikä sitä ole olemassa tai sitä ei tarvita, jos ei ole olemassa riskiä sen menettämisestä. Riski sisältää oletuksen tai pelon, etteivät asiat mene niin kuin on luvattu tai voisi aikaisempien tilanteiden perusteella uskoa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 53.)

Luottamusta ei koskaan käsketä, vaadita tai pakoteta, vaan se kumpuaa ihmisen sisästä – se on vapaaehtoista yhteistyötä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Ihmisiä voidaan toki ohjata hetkellisesti oikeaan suuntaan pakottamisella, kiristämällä tai uhkailemisella, mutta totteleminen ei silloin perustu luottamukseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41; Ristikangas & Ristikangas 2011, 166.)

Luottamusta tarvitaan organisaation jokaisella tasolla, ja se koskee jokaista työntekijää. Parhaiten menestyvät ne alaiset ja esimiehet, joilla on riittävä osaaminen työnsä hoitamiseen ja oikeanlainen suhtautuminen toisiin ihmisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 164–165.) Luottamukselliset vuorovaikutussuhteet ovat avain menestykseen.

3.3 Aito kiinnostus ja arvostus

Aito kiinnostus auttaa valmentavaa esimiestä ymmärtämään valmennettaviaan ja hän osaa tukea heitä oikeaan aikaan, kun hän tuntee heidät. Aito kiinnostus ei synny itsestään, vaan se vaatii tietoista työskentelyä, jolloin saadaan tärkeitä tietoja valmennettavasta. Mitkä asiat ovat hänelle tärkeitä? Mistä hän saa energiaa? Mikä on hänen unelmansa? Mikä häntä ärsyttää? (Ristikangas & Ristikangas 2011, 89.) Valmennettavien ajatukset ja mielipiteet ovat avain kohti toimivampaa ja arvostavampaa esimiestyöskentelyä. Aidolla kiinnostumisella ja valmennettavien ajatuksilla sekä mielipiteillä voidaan rakentaa menestyviä organisaatioita.

Jokainen työntekijä on yksilö, joten kaikkiin eivät toimi samat vakiotemput. Jokaista on kohdeltava yksilöinä. Aidolla kiinnostuksella toisesta synnytetään ymmärrystä toisten ainutlaatuisuudesta ja yksilöllisestä erilaisuudesta. Valmentaja näkeekin kaikissa valmennettavissaan potentiaalia. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 90.)

Aito kiinnostuminen lisää arvostuksen tunnetta. Arvostus näkyy myönteisellä ja läsnä olevalla suhtautumisella toiseen; kysytään kuulumisia, annetaan aikaa toiselle ja ollaan kiinnostuneita toisen tulevaisuuden suunnitelmista ja haaveista. Halutaan tutustua toiseen yksilönä. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 97.) Ilman aikaa ei ole arvostusta eikä valmentamista.

Toisen ihmisen arvostuksen lähtökohtana on oivallus, että oma näkökulma on rajallinen, ja muilta ihmisiltä voi oppia uutta, jos vain malttaa pysähtyä kuuntelemaan. Jokainen ihminen luo omat käsityksensä ja tarinansa omista lähtökohdistaan. Jokainen ihminen on siis ainutlaatuinen yksilö omine näkökulmineen. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 131.) Ihminen antaa itselleen mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun, kun arvostaa toista ihmistä yksilönä. Hyvä valmentaja ohjaa dialogiin ja poistuu individualismin alueelta. Yksilöllinen kasvu toteutuu, kun kokee tulleen kuulluksi ja arvostetuksi, mikä pitäisi tapahtua jokaisessa valmennustapaamisessa. Valmentaja voi olla suunnannäyttävä, joka tukee valmennettavien kasvua ihmisenä ja ammattilaisena. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 86–87.)

Arvostaminen on loppujen lopuksi hyvin arkinen asia, jota voi toteuttaa joka päivä. Arvostaminen on toiseen tutustumista yksilönä. Tiedetään, missä hän on vahva, missä hyvä, mitkä ovat hänen haaveensa ja miten hän on erilainen kuin muut. Valmentaja kohtelee kaikkia arvokkaina, sillä jokainen tarvitsee kokemusta siitä, että on hyväksytty sellaisena kuin on. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 97.)

Valmentamisella ja toimivalla vuorovaikutuksella on suora linkki työhyvinvointiin. Valmentamisen avulla voidaan nähdä jokainen ihminen yksilönä ja auttaa heitä sellaisissa asioissa, joissa he tarvitsevat tukea. Tämä vaatii toteutuakseen toimivan ja arvostavan vuorovaikutuksen. Toisia arvostava vuorovaikutus on myös merkittävä työhyvinvoinnin lähde, joka kannustaa yhdessä tekemiseen (Ristikangas & Ristikangas 2011, 97). Harva työpaikka koostuu vain yhdestä työntekijästä, ja harva ihminen tulisi toimeen pelkäänsä yksin. Yhdessä toimien mahdollisuudet ovat paljon suuremmat kuin yksin toimien. Sosiaalisuus ja sen merkitys työelämässä on valtava, ja sen avulla voidaan rakentaa uusia, innovatiivisia ratkaisuja.

3.4 Kommunikointi

3.4.1 Johtaja valmentajana

Valmentava johtamistyyli eroaa managementista ja leadershipista huomattavasti vuorovaikutuksessa. Toimiva vuorovaikutus on elintärkeä piirre valmentavassa johtajuudessa. Johtajan tai esimiehen ei pidä luoda jäykkää, tiettyjen raamien sisällä olevaa keskustelutuokiota vaan hänen pitää kohdata valmennettavat (alaiset) spontaanisti (Isoaho 2007, 78).

Johtajan pitää järjestää aikaa alaisten kuuntelulle, jotta hän oppii tuntemaan alaisensa ja heidän tehtävänsä. Kuuntelemalla altistuu vaikutuksille ja uusille ideoille. Jokaisella alaisella, asiakkaalla tai jopa vastaantulijalla on ajatuksia, joista voi oppia. Jokainen tilanne kannattaa käyttää hyödyksi. Mielen ollessa avoin, voi oikeasti kuulla, mitä alaisella on mielessä. (Isoaho 2007, 78.) Omat ajatukset jalostuvat ja saavat uusia ulottuvuuksia avoimen mielen ja muiden ajatusten ansiosta. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 104–105.)

Johtajan tai esimiehen pitää elää aidosti vuorovaikutustilanteessa. Alainen kyllä huomaa, jos johtaja ei ole aidosti läsnä, mikä vaikeuttaa alaisen ymmärtämistä, vähentää hänen motivaatiota, tyytyväisyyttä ja luottamusta. Laittamalla itsensä rehellisesti likoon, eli altistumalla keskustelulle, saa myös mahdollisuuden kertoa ymmärrettävästi ja perustellusti, mistä bisneksessä on pohjimmillaan kyse (Isoaho 2007, 78). Keskustelemalla pystyy kirkastamaan alaisen roolia ja merkitystä koko organisaatiolle.

Esimiehen pitää järjestää aikansa systemaattisen tehokkaasti, jotta hän saa mahdollisuuden käyttää aikaansa myös henkisen kehittymisen tukemiseen (Isoaho 2007, 131). Riittävä ajankäyttö mahdollistaa sen, että johtaja voi tarkistaa, onko sanoma ymmärretty vai tarvitaanko vielä lisää keskustelua (Isoaho 2007, 78).

Minna Isoaho oli luonut vuorovaikutuksellisen johtajan 3K:n mallin kirjassaan Rohkea johtaja. 3K:n malli sisältää kuuntelun, kuulemisen ja keskustelun. 3K:n malli vaikuttaa vajaalta, sillä siitä puuttuu yksi oleellinen osa; Kiitä. Ihmiset ovat mielissään, kun he saavat kiitosta ja arvostusta omasta työstään. Kiitos on lyhyt ja pieni muistaminen, joka saattaa olla vastaanottajalle hyvin arvokas. Kiitoksesta tulee hyvä fiilis!

3.4.2 Valmennussuhde

Ilman toimivaa vuorovaikutusta ei voi olla toimivaa valmennussuhdetta. Vuorovaikutus onkin valmennussuhteen perusta, jonka keskeiset elementit ovat läsnäolo ja kuuntelu (Hirvihuhta 2006, 55). Valmennustilaisuudessa valmentaja on jättänyt muut asiat pois ajatuksistaan ja keskittyy ainoastaan valmennustapahtumaan. On luonnollista, että ajatukset saattava harhailla omissa kokemuksissa, muistoissa tai tunteissa, mutta niille on oma aikansa. Tärkeää on keskittyä ja kuunnella valmennettavan ideoita ja ajatuksia, ja mitä ne hänelle merkitsevät. Tällä tavalla yritetään ymmärtää valmennettavan kertomaa hänen kokemuksistaan käsin, vaikka se ei koskaan täysin onnistukaan. (Hirvihuhta 2006, 56.)

Vuorovaikutus lähtee yksilöllisyydestä ja valmennettavan tarpeista. Valmentaja muistaa edelliset keskustelut, tuntee valmennettavan henkilökohtaisesti ja hän osaa kuunnella sekä keskustella valmennettavan tarpeiden mukaisesti (Nissinen 2004, 44).

Valmennuskeskustelut voivat olla inspiroivia ja antaa todella paljon. Keskustelun jälkeen voi tuntea olonsa energiseksi ja innostuneeksi, jolloin myös henkinen voimataso on kasvanut. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 36.) Innostuneena on helppo suoriutua omista tehtävistään ja mahdollisuus uusien ideoiden syntymiseen kasvaa. Henkisen voimatason kasvaessa aikaisemmat haasteet, jotka tuntuivat vaikeilta, voivatkin tuntua helpoilta.

Valmentamisella voidaan selvittää työntekijän sitoutumisen ja aste vaikuttaa siihen, että työntekijä tunnistaa kompetenssinsa ja tiedostaa potentiaalinsa. Toiminnan kehittäminen on hyödyllistä vain jos työyhteisön jäsenet ovat aidosti sitoutuneita: he voivat toimia yrityksen edustamien arvojen puolesta ja ovat osaamisensa sekä asenteensa edellyttämissä tehtävissä. (Isoaho 2007, 139.)

Sitoutuminen ja motivaatio liittyvät läheisesti toisiinsa ja ne yhdessä luovat aitoa työviihtyvyyttä. Motivaatio on jokaisen henkilökohtainen tunne, minkä eteen on tehtävä työtä. Kukaan ei voi ottaa vastuuta toisen motivaatiosta, mutta toista henkilöä voi auttaa löytämään kadoksissa oleva motivaatio. Työntekijän on otettava vastuu omasta motivaatiotasostaan seuraavalla tavalla: jokaisen on pyrittävä näkemään oman työnsä merkitys ja itse löydettävä ne syyt, miksi haluaa mennä töihin. Jokaisen on myös arvostettava omaa työtään ja koettava ylpeyttä menestyäkseen. (Isoaho 2007, 142–143.)

Motivaatio ei ole joko–tai-olotila, vaan se on kumulatiivinen asioiden summa. Motivaatio syntyy, kun henkilö yhtäaikaaisesti pitää työstään, haluaa tehdä kaikkensa tavoitteiden eteen ja kokee olevansa hänelle sopivassa tehtävässä. (Isoaho 2007, 145–146.)

3.4.3 Kysymyksillä valmentaminen

Yksi valmentajan tärkeimmistä työkaluista on kysymykset. Valmentaja esittää kysymyksiä, joihin valmennettava vastaa. Kysymysten avulla voidaan ohjata valmennettava oikean tiedon pariin. Tärkeänä tehtävänä onkin auttaa valmennettavia ratkaisemaan ongelmat, eikä ratkaista niitä itse. Oikealla tiedolla hän oppii ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään omia toimintatapojaan ja organisaation toimintatapoja. Oman asiantuntemuksen avulla valmentaja osaa esittää oikeita kysymyksiä ja kohdistaa valmennettavan huomion hänen kehittymisensä kannalta oleellisiin asioihin. (Havunen 2007, 23–24.)

Valmentajan on opittava tekemään hyviä kysymyksiä valmennettavalleen. Hyvä kysymys on yksinkertainen, jolla on aina tarkoitus ja sen avulla vaikutetaan valmennettavaan ilman kontrollointia. Hyvä kysymys ei saa sisältää vahvoja omia mielipiteitä. (Heikkilä 2009, 116.)

Valmennuksessa käytettävien kysymyksien tulisi olla valtaosaltaan avoimia kysymyksiä, joihin vastaamalla valmennettava joutuu pohtimaan ja vastaamaan laajemmin. Tällaiset kysymykset auttavat valmennettavaa oivaltamaan paremmin asioita. Yksinkertaisilla avoimilla kysymyksillä kerätään informaatiota ja vaikutetaan samanaikaisesti. Niillä rohkaistaan valmennettavaa puhumaan. Avoimet kysymykset aloitetaan esimerkiksi sanoilla mitä, miten ja kuinka. (Heikkilä 2009, 116.)

3.5 Kuuntelu

Kuuntelu on olennainen osa hyvää ja toimivaa vuorovaikutusta. Hyvää ja aitoa kuuntelua ei ole olemassa ilman täydellistä läsnäoloa jokaisessa hetkessä. (Kupias ym. 2011, 129.) Kuunteleminen ei ole pelkkää sanojen kuulemistä, vaan aktiivista pyrkimystä päästä samalle aaltopituudelle puhujan kanssa. Kuuntelu on dialogin sydän, jonka

avulla oppii jotain uutta valmennettavista ja rakentaa samalla yhteistyösuhdetta. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 105.)

Aidosti ja aktiivisesti kuunteleva henkilö on läsnä ja keskittyy kuuntelemaan, mitä toinen sanoo ja miten hän eläytyy asiaan. Hyvällä kuuntelijalla on paljon tunneälyä, sillä hän osaa asettua toisen asemaan eikä sekoita hänen puheitaan omilla asioillaan (Heikkilä 2009, 117). Aktiivisessa kuuntelussa puhuja saa huomion. Puhujan huomioiminen vaatii intensiivistä keskittymistä ja kokonaisvaltaista toisen huomioimista. Kuuntelija siirtää kaiken muun, kuten ennakkokäsitykset ja häiriötekijät sivuun, ja keskittyy ainoastaan puhujaan. Aidossa kuuntelussa yritetään ymmärtää puhujan näkökulmaa, mutta se ei tarkoita sitä, että näkökulma pitäisi sellaisenaan hyväksyä. (Ristikangas & Ristikangas 2011, 105; Kupias ym. 2011, 129.) Kuunteleva osapuoli voikin olla eri mieltä puhujan kanssa ja yhteiset keskustelut voivat synnyttää loistavia yhteisiä näkemyksiä.

Keskustelutilanteet arjen kiireessä saattavat olla haastavia, koska pää on täynnä ajatuksia ja pöytä täynnä tekemättömiä töitä. Ne eivät kuitenkaan saisi vaikuttaa kuunteluun, sillä kuunneltaessa on tärkeää keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Oma mieli on kyettävä tyhjentämään muista asioista kuuntelun ajaksi. Jos se ei ole mahdollista juuri sillä hetkellä, kannattaa sopia jokin toinen ajankohta, jolloin tämänkaltaisen keskittymisen on mahdollista. (Kupias ym. 2011, 129.) On varmaa, että henkilö ei halua jatkossa kertoa häntä askarruttavia asioita toiselle, jos toinen ei osoita kiinnostuksen merkkejä.

Valmentajasta voi tulla hyvä kuuntelija, kun hän tuntee ja osoittaa aitoa kiinnostusta ja kunnioitusta valmennettavan tunteita ja mielipiteitä kohtaan sekä luottamusta hänen toimintaansa. Kuuntelemalla voidaan vaikuttaa ihmisiin siten, että he alkavat kuunnella itseään tarkemmin ja ymmärtävät paremmin omia ajatuksiaan ja tunteitaan. Samalla he oppivat kuunnella myös muita ihmisiä. (Heikkilä 2009, 118.)

3.6 Palaute kasvamisen välineenä

Palaute on loistava ja tehokas työväline kehittämisessä. Palaute antaa tietoa toiminnassa menestymisestä, ja sellainen tieto on välttämätöntä kenelle tahansa (Kupias ym. 2011, 16). Palautetta voidaan antaa erilaisissa kohtaamisissa, mutta se vaatii panostamista. Palautteella voi olla hyvin suuri merkitys yksilölle ja hänen käytökselleen, joten palautteen pitäisi kestää päivänvaloa eli olla rakentavaa ja kehittävää. Palautteen tar-

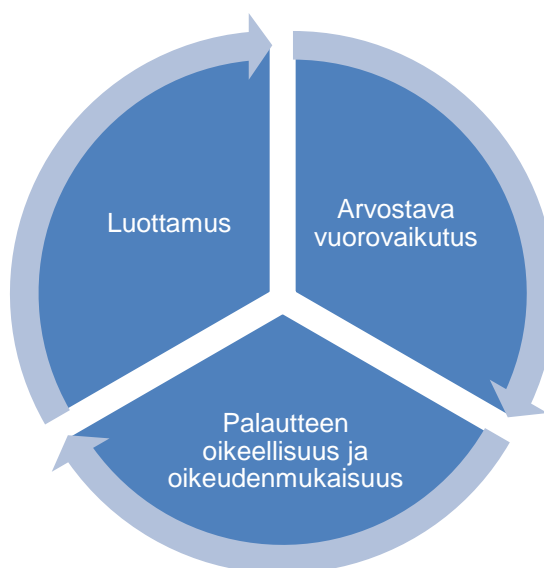
koitus on auttaa palautteen saajaa kehittymään (Ristikangas & Ristikangas 2011, 194). Palautteen antaminen on elintärkeää sekä yksilön että organisaation kehittymisen kannalta.

On tärkeää muistaa, että jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä palautteesta, oli se sitten hyvää tai huonoa (Kupias ym. 2011, 26). Käsitys on syntynyt omien kokemusten kautta ja se muokkautuu jatkuvasti uusien kokemusten avulla. Kaikki aikaisempi palaute vaikuttaa omaan käsitykseen palautteesta.

Palaute toimii kannustimena, jonka kautta yksilö voi peilata omia työsuorituksiaan. Palaute innostaa kehittymään ja osoittaa selkeästi kehittymisen kohteet. Se antaa saajalleen mahdollisuuden tutkia omia kehittymisen kohteitaan ja verrata omia suorituksia keskenään. Palaute antaa mahdollisuuden uudistaa vanhaa ja avata uusia tapoja ajatella ja toimia. (Virtainlahti 2009, 154–156.)

Valmennettava voi saada ja kokea uuden, erilaisen näkökulman itsestään ja tilanteestaan valmentajan avulla. Se on arvokasta tietoa valmennettavalle, jos hän osaa ja pystyy ottamaan palautteen vastaan oikealla tavalla. Hyvä palaute antaa motivaatiota, energiaa ja tarmoa uusiin suorituksiin sekä oppimiseen. (Heikkilä 2009, 122.)

Valmentaja voi helpostikin nähdä uusia mahdollisuuksia ja antaa niitä koskevia näkökulmia valmennettavalle. Näin valmennettava saadaan itse oivaltamaan ja ratkaisemaan ongelmia. (Heikkilä 2009, 123.) On kuitenkin tärkeä muistaa, että palaute ei perustu omiin näkökulmiin ja mielipiteisiin, vaan tosiasioihin.



Kuvio 1. Onnistuneen palautetilanteen edellytykset (Kupias ym. 2011, 121).

Vuorovaikutuskeinot ovat loistava väline, jos halutaan, että yksilö muuttaa toimintaansa syvemmin ja pitkäkestoisemmin (Kupias ym. 2011, 120). Hyvä arjen luottamus henkilöiden välillä luo vankan pohjan erilaisille palautetilanteille (Kuvio 1). Välittömällä palautteella lisätään myös läpinäkyvyyttä, sillä se osoittaa aitoa kiinnostusta työtovereita ja työyhteisöä kohtaan (Isoaho 2007, 217).

Palautetilanne on vaativa vuorovaikutustilanne, jolla on omat riskinsä. Vaativia tilanteita syntyy etenkin silloin, kun kyse on korjaavan tai haastavan palautteen antamisesta, jolloin loukkaantumisen ja väärinymmärryksen vaara on suuri. (Kupias ym. 2011, 122.)

Palautteenantaminen ja vastaanottaminen koetaan usein vaikeaksi ja pelottavaksi asiaksi, minkä vuoksi sitä vältellään. Monet esimiehet kuitenkin haluavat palautetta omasta toiminnastaan, mutta eivät lopulta kestä, vaikka palaute olisi annettu rakentavasti. Suomalaisilla johtajilla ja esimiehillä on paljon oppimista palautteista, mutta suurin muutos täytyy tulla sisältäpäin; miten voi haluta palautetta, mutta ei kestä sitä? Saati hyödynnä sen tuomia tietoja.

Positiivista palautetta on tärkeä antaa säännöllisesti. Isot kokonaisuudet rakentuvat pienistä asioista ja pienet asiat ovat tärkeitä. Kaikki haluavat kuulla, että on hoitavat työnsä hyvin eikä kukaan mene pilalle kehumisesta. Negatiivista palautettakin pitää antaa. Tämä ei tarkoita mollaamista ja haukkumista vaan oikeudenmukaista palautetta

toiminnasta, johon pitää kiinnittää huomiota ja miten työtä voisi parantaa. Näiden avulla sekä organisaatio että yksilö voi kehittyä. (Isoaho 2007, 218.) Palaute avaa uusia tasoja vuorovaikutussuhteessa, kun se annetaan toista kunnioittavasti (Ristikangas & Ristikangas 2011, 195).

3.7 Hiljainen tieto ja mentorointi

Julkisuudessa on tuotu esiin hiljaisen tiedon katoaminen työpaikoilta, sillä työpaikkoja vaihdetaan tiuhaan tahtiin ja kokeneet työntekijät jäävät eläkkeelle. Kilpailuetua tuottavat resurssit ovat entistä enemmän aineettomia, joten hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen ovat loistavia keinoja tuottaa parempaa tulosta. Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiossa työskennelleiden osaamis- ja kokemuspääoma välittyy muille organisaatiossa jatkaville henkilöille (Tunkkari-Eskelinen 2011, 63).

Hiljaisen tiedon määritelmiä on useita eikä yksikään niistä ole samanlainen. Ne kaikki kuitenkin antavat samantyyllisen lähestymisen aiheeseen. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yksilön tai yhteisön toiminnassa merkityksellistä tietoa, jotka on vaikea kielellisesti kuvata ja esittää. Tieto on piilevää, vaikka se taustalla ohjaa ja säätelee toimintaa, sillä sitä on vaikea määritellä tyhjentävästi. (Puusa & Reijonen 2011, 20; Hakkarainen & Paavola 2008, 59.)

Liikemaailmassa hiljainen tieto on määritelty yhteisölliseksi ja organisaation ominaisuudeksi. Se nähdään yhteisenä ja jaettuna tietopohjana ja sosiaalisena omaisuutena, kaikkien tietyissä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden yhteisöllisenä ja jaettuna omaisuutena. (Toom 2008, 34.) Hiljaiseen tietoon sisältyy paljon sellaista, joka vallitsee organisaatioissa koko ajan, joka ympäröi ja yhdistää siellä työskenteleviä ja joka on ikään kuin automaattisesti läsnä. Valtaosa tämänkaltaisesta hiljaisesta tiedosta omakсутaan arkea elämällä, yhdessä olemalla ja tekemällä sekä organisaatioissa toimimalla. (Toom & Onnismaa & Kajanto 2008, 7.)

Hiljainen tieto on juurtunut yksilön toimintaan ja kokemukseen, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin, minkä vuoksi tieto on hyvin henkilökohtaista (Virtainlahti 2009, 47). Hiljainen tieto nähdään nousevan erityisesti ihmisten kokemuksista (Toom 2008, 35). Hiljainen tieto ja tietämys ovat kaksi eri asiaa. Hiljainen tietämys on toimintaa, jossa yksilöt hyödyntävät hiljaista tietoaan käytännössä (Puusa & Eerikäinen 2011, 47–48).

Yksilötasolla hiljainen tieto kehittyy hiljalleen omaa työtä tehdessä ja kehittäessä. Käytäntö opettaa, mitkä toimintamallit toimivat ja mitä kehitettävää asioista löytyy. (Virtainlahti 2009, 152.) Hiljaista tietoa ei voi siirtää sellaisenaan, muodoltaan tai sisällöltään samanlaisena, vaan kukin yksilö muodostaa asiantuntemuksensa ja osaamisensa kehittymisen kautta oman hiljaisen tietonsa. (Puusa & Eerikäinen 2011, 49) Tämän takia on parempi puhua hiljaisen tiedon jakamisesta eikä siirtämisestä. Kokenut työntekijä voi omalla hiljaisella tiedollaan auttaa uutta, kokemattonta työntekijää muodostamaan hiljaista tietoa ja osaamisen kehittymistä. Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu keskustellen, yhdessä työskentelemällä ja läpikäymällä käytännön tietoja, taitoja ja kokemuksia (Puusa & Eerikäinen 2011, 50). Eli siinä toteutuu samat asiat kuin valmentamisessa.

Mentorointi ymmärretään kahdenkeskiseksi vuorovaikutussuhteeksi, jossa kokeneemman ja arvostetun henkilön, mentorin, ja kehittymishaluisen henkilön, aktorin, yhteisen prosessin perustana on ajoittain käydyt keskustelut. Mentorointi on ammatillinen ohjussuhde, jossa mentori ohjaa, tukee ja auttaa aktoria ammatilliseen kehittymiseen liittyvissä kysymyksissä. Aktorin annetaan itse tehdä ja oivaltaa. Mentorointikeskustelut perustuvat luottamukselliseen ja tavoitteelliseen ilmapiiriin, jonka osapuolet ovat avoimia ja sitoutuneita. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 65; Heikkinen & Huttunen 2008, 203.) Mentoroinnin kuvataan olevan pitkäjänteisempää kuin valmentaminen vaikka siinä on paljon samoja piirteitä kuin valmentamisessa. Mentoroinnin tulee aina olla vapaaehtoista tai se ei toimi halutulla tavalla. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 67; Lawson 2009, 24–25.)

Mentorointi on merkittävä tahtotilan vahvistamisen tarkoituksessa, ja sen avulla aktori voi saada huimia onnistumisia, joista olisi voinut vain haaveilla ilman mentorointia. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 69). Osaamisen ja tietämyksen kehittymisen kautta mahdollisuudet vastata toimintaympäristön haasteisiin paranevat (Virtainlahti 2009, 107–108).

Mentoroinnissa on pelkästään voittajia, sillä molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. Sen avulla vahvistetaan yksilön ammatillista kasvua ja ammatti-identiteettiä sekä henkistä kasvua. Mentori puolestaan saa uutta virettä työhönsä, lisääntynyttä kanssakäymistä, verkostoitumista, palkitsemisen tunnetta ja statuksen, joka lisää henkilökohtaisen hyvän olon tunnetta, itseluottamusta ja motivaatiota. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 69–70.)

Mentorointi on koettu hyväksi tavaksi siirtää hiljaista tietoa eteenpäin. Mentorointi ei välttämättä edellytä hiljaisen tiedon muuttamista sanalliseen muotoon, vaan myös yhdessä tekemisen kautta mentorin hiljainen tieto välittyy aktorille. Yhteisissä keskusteluissa aktori voi esittää sellaisia kysymyksiä ja seikkoja, jotka eivät tulisi mentorille mieleenkään, vaikka ne olisivatkin oleellisia aktori kehittymisen kannalta. (Heikkinen & Huttunen 2008, 203–205.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

4.1.1 Laadullinen tutkimus

Minulle oli alusta asti selvää, että toteutan opinnäytetyöni laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä se antaa paremmat lähtökohdat tutkimuksen suorittamiseen ja analysoimiseen kuin määrällinen tutkimus. Koin parhaimmaksi menetelmäksi haastattelut ja orientoidun alusta asti siihen, että kokoan tietoa haastatteluiden avulla. Halusin tutkia valmentamista erilaisista näkökulmista mahdollisimman laajasti ja saada mahdollisimman realistinen kuva valmentamisesta työelämässä. Koin, että saan parhaimman tuloksen aikaan, kun haastattelen ihmisiä heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään.

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullinen aineisto on moniulotteista kuin elämä itse – se on ilmaisullisesti rikasta, monitasoista ja kompleksista (Alasuutari 2009, 84). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään siis kuvaamaan jotain tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Kohdetta tutkitaan siis mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineiston tehtävä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Eskola & Suoranta 1998, 61–62.) Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 157.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman tarkasti ja perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden

kriteeri ei ole määrä vaan laatu, käsitteellistämisen kattavuus. Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. Näkökulmaa, linssiä tai polttoväliä tulee voida vaihtaa mahdollisimman vapaasti. (Alasuutari 2009, 84.) Tutkija pyrkii sijoittamaan tutkimuskohteensa yhteiskunnallisiin yhteyksiinsä ja antamaan siitä historiallisesti yksityiskohtaisen ja mahdollisimman tarkan kokonaiskuvan. Harkinnanvaraisessa otannassa on kyse tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka osaltaan ohjaavat aineiston hankintaa tiettyyn suuntaan. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat ymmärtävä ja pehmeä tutkimus sekä kriittinen teoria (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65–66). Laadullisen tutkimuksen haastattelut vaativat ymmärtävää ja pehmeää otetta, sillä niiden avulla voidaan tarkastella sekä haastateltavia että tutkimuksen aihetta mahdollisimman luontevasti. Pehmeä tutkimus nähdään ennen kaikkea joustavan tutkimusotteen hakemisena (Tuomi & Sarajärvi 2009, 57). Ymmärtävä ote kuvataan erilaisena tietämisen tapana; se ei poissulje muita vaihtoehtoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65).

Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Aineistojen tehtävänä ei ole hypoteesien todistaminen, vaan hypoteesien keksiminen. Aineistot siis vauhdittavat tutkijan ajattelua ja niiden avulla tutkija voi löytää uusia näkökulmia. (Eskola & Suoranta 1998, 19.)

4.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Haastattelijä varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta kysymyksien muodot, laajuus ja järjestys voi vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelulla voidaan siis tutkia yksilön ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia sekä sanatonta kokemustietoa. Siinä korostuu haastateltavien oma kokemusmaailma. Haastattelut kertovat haastateltavien elämän monimuotoisuudesta ja antavat tutkijalle mahdollisuuden päästä syvälle tutkittavan maailmaan. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Haastattelun etu kyselyihin on ennen kaikkea joustavuus; kysymyksiä voidaan toistaa, väärinkäsityksiä voidaan oikaista, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Teemahaastattelu on muodoltaan avoin, joten siinä vastaaja pääsee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti, jolloin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Teemahaastattelussa käytettävät teemat varmistavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu edes jossain määrin samoista asioista. Lisäksi teemat muodostavat konkreettisen kehikon, jonka avulla litteroitua haastatteluaineistoa voi lähestyä jossain määrin jäsentyneesti. (Eskola & Suoranta 1998, 88.)

4.1.3 Narratiivisuus

Valmentaminen on vielä melko uusi ja vakiintumaton johtamistyyli työelämässä. Valmentamisesta kyllä puhutaan melko paljon ja siihen löytyy useita viittauksia kirjoista, artikkeleista ja haastatteluista, mutta käytäntöön sitä ei ole saatu jalkautettua yhtä toimivasti. Valmentamista ja sen vaikuttavuutta ei ole tutkittu paljoa, joten en voi nojautua aiempaan tutkimukseen ja todeta, että narratiivinen analyysi on hyväksi koettu tapa, ja tämän vuoksi teen oman analyysini sen avulla. Keskityn erityisesti aineiston narratiiviseen analyysiin, mistä syystä aineistot ovat muutettu teemahaastatteluista narratiiviseen muotoon.

Narratiivisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole tuottaa yleistettävää tietoa. Tavoitteena on tuottaa tietoa, joka on henkilökohtaista, subjektiivista ja paikallista. Tiedosta pyritään rakentamaan moniääninen ja -kerroksinen kuva. (Syrjälä 2003, 15.) Narratiivinen lähestyminen pyrkii muiden laadullisten tutkimusten tapaan tuomaan esille tutkittavan asian kertojan itse esittämällä tavalla. Narratiivisen tutkimuksen eettisyyden puolustaminen nojautuu sen tapaan antaa tutkittavalle ääni. Tavoitteena on saada esiin ne tavat, joilla tutkittava itse esittää asiansa ja luo niille merkityksiä. Tulokinnassa näkyy aina myös tutkijan ääni. (Hänninen 2003, 34.)

Laadullista aineistoa voi lähestyä myös narratiivisesta näkökulmasta. Narratiivisuutta pidetään tyypillisenä tapana tehdä selkoa todellisuudesta. Tarinamuoto on oiva tapa kokemuksen jäsentämiseen. Tarinamuodosta inhimillisenä ominaisuutena ja elämisen perusrakenteena pääsee melko helposti jyvälle, kun kuuntelee arkipäiväisiä puheita. Hetken kuunneltuaan huomaa, että puhe jäsentyy mitä moninaisimmiksi tarinoiksi. Ih-

misten maailma siis perustuu tarinoiden kertomiseen ja niiden kuuntelemiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 22–23.) Ei ole ihme, että bisnesmaailman parhaimmat johtajat ja puhujat taitavat tarinankerronnan.

Laadullisessa tutkimuksessa narratiivisuutta voi pitää erityisenä näkökulmana aineistoon ja analysoida sitä esimerkiksi juonellisuuden kannalta. Narratiivisuuden voi nähdä myös laadullista tutkimusta luonnehtivana ominaisuutena, joka kertoo laadullisen tutkimuksen tekijästä ja hänen käyttämästään aineistosta. (Eskola & Suoranta 1998, 23–24.)

Narratiivisessa tutkimuksessa tarina ja kertomus ovat keskeisiä käsitteitä. Tarina tarkoittaa tutkimusmenetelmässä merkityskokonaisuutta, johon kuuluvat alku, keskikohta ja loppu. Kertomus puolestaan kuvaa tarinan esittämistä merkkien muodossa. Ihmiset voivat tulkita samaa kertomusta monella eri tavalla, joten kertomus on monitulkintainen. Näin ollen kertomukseen voi sisältyä useita tarinoita. (Hänninen 2003, 20.)

4.2 Haastattelurungon esittely

Haastattelut tehtiin etukäteen tehdyn kyselyn mukaan. Laadin kyselyn valmentamiseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Kyselyä luodessa pohdin asioita, jotka eivät ole tulleet selkeästi ilmi aikaisemmista tutkimuksista tai kirjallisuudesta. Tärkeää oli myös luoda sellaisia kysymyksiä, joiden vastauksista on hyötyä sekä lukijoille että itselleni. Kysymysrunko koostui kolmesta eri aihealueesta ja näiden alueiden alla oli tarkentavia kysymyksiä. Liitteessä yksi on kysymysrunko.

Haastattelurungon ensimmäisessä osassa esitettiin suoraan opinnäytetyön aiheeseen – valmentamisen hyötyihin – liittyviä kysymyksiä. Näillä kysymyksillä haluttiin saada kuvaus, miten eri ihmiset erilaisissa tehtävissä näkevät valmentamisen tuomat hyödyt. Koko kyselyn ehkä suurin ja tärkein kysymys, miten valmennuksella voi edesauttaa jatkuvassa muutoksessa työskentelyä, oli ensimmäisessä osiossa.

Toisessa osassa selvitettiin erilaisia menetelmiä, joita käytetään valmennuksessa. Valmennus perustuu kaksisuuntaiseen vuorovaikutussuhteeseen, joten on tärkeää ymmärtää, miten vuorovaikutusprosessi saadaan luotua toimivaksi ja miten sitä ylläpidetään ja kehitetään entistä paremmaksi.

Kolmannessa osassa kysyttiin työelämän arkeen liittyviä kysymyksiä. Kysymykset esitettiin niin, että vastaaja kertoi omat henkilökohtaiset kokemuksensa, näkemyksensä ja visionsa kysyttäviin asioihin. Kysymysten tarkoituksena oli herättää ajatuksia ja ideoita, miten valmentamisesta saataisiin entistä enemmän irti työelämässä.

4.3 Aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä tutkimusyksikköinä ovat olleet johtamisen ja valmentamisen ammattilaiset erilaisista organisaatioista. Valitsin haastateltaviksi kymmenen (10) johtamisen ja valmentamisen ammattilaista. Kahdeksaa (8) haastattelin kasvotusten ja kahdelle (2) lähetin kysymykset sähköpostitse, johon he vastasivat, koska tapaaminen ei onnistunut. Sähköpostihaastatteluista saadut aineistot eivät olleet tarpeeksi kattavia, jotta niistä olisi voitu tehdä omat tarinat.

Kokosin haastatteluryhmää hiljalleen, kun oma tietämys valmentamisesta lisääntyi. Idea eri toimialoilla toimivista henkilöistä oli syntynyt jo työn alussa, mutta minulla ei ollut tarkkaa tietoa, keitä tulisin haastattelemaan. Tässä asiassa sain loistavaa tukea työkollegalta, joka ehdotti ja kertoi mielipiteitensä minulle, keitä minun kannattaisi haastatella juuri tähän työhön.

Lopullinen otanta oli yhteensä kymmenen henkilöä. Jokainen, jolta kysyin haastattelumahdollisuutta, suostui haastateltavaksi, joten oli hieno kokea ihmisten halu auttaa minua opinnäytetyössäni. Sovin jokaisen haastateltavan kanssa haastatteluajasta ja -paikasta erikseen. Haastattelupaikat vaihtelivat kahviloista ja työpaikoista ruokapaikkoihin. Haastattelut tapahtuivat yleensä iltapäivällä tai iltaisin haastateltavien työajan jälkeen.

Haastattelut olivat hieman eripituisia sen mukaan, kuinka syvällisesti haastateltava kertoi omista näkemyksistään ja kokemuksistaan. Lyhyin haastattelu kesti noin 40 minuuttia ja pisin 65 minuuttia. Haastattelut tehtiin vuoden 2012 huhti–kesäkuun aikana.

Haastattelut dokumentoitiin muistiinpanoja tekemällä haastattelun aikana ja tallentamalla haastattelut sanelimelle. Haastatteluiden tallentaminen sanelimelle oli hyvä apukeino, sillä pystyin sanelimen avulla palaamaan tiettyyn kysymykseen helposti ja kirjoittamaan tarinat haastateltavan sanojen mukaisesti.

5 Tarinat

Seuraavaksi esittelen kahdeksan tarinaa, jotka kertovat valmentamisesta henkilöiden omien kokemusten perusteella. Jokainen tarina on uniikki ja jokainen haastateltava katsoo valmentamista omasta näkökulmastaan. Päädyin kirjoittamaan kahdeksan tarinaa, sillä siten saan esille aineistossani esiintyviä eroja sekä samankaltaisuuksia. Tarinoissa esiintyvät henkilöt ovat perehtyneitä valmennuksen ammattilaisia.

5.1 Ville Visionääri

Ville on valmentanut ihmisiä erilaisissa organisaatioissa innovatiivisesti ja haastanut valmennettavia menemään pois omalta mukavuusalueeltaan. Ville on nähnyt ja kokenut, että valmentamisella voidaan saada aikaan hyviä tuloksia, joista ennen valmentavaa johtamisotetta on pystytty vain haaveilemaan. Valmentaminen on ollut jo pidempään Villen vahvin osaamisalue, jota hän on käyttänyt yksilöihin, ryhmiin sekä isoihin yleisöihin. Ville on kehittänyt omien kokemustensa pohjalta työkaluja, joita voidaan käyttää johtamisen ja organisaatioiden kehittämiseen.

Kertoessaan valmentamisen hyödyistä Ville kertoo, että hyödyt ovat erilaisia kuin arjen lähijohtamisen rutiinit. Jos tekee jatkuvasti samaa työtä samalla tavalla, tekemiseen kyllästyy. Sama pätee myös johtamiseen: jos johtaa aina yhdellä tavalla, niin siihen kyllästyy. Kyllästyminen johtaa myös tuloksien huonontumiseen ja ongelmien lisääntymiseen. Villelle on erittäin tärkeää, että työssä ei tapahdu leipääntymistä, sillä se vie uskon, voiman ja motivaation. Olo on täysin voimaton ja tulevaisuudet visiot syvän usvan peitossa.

Ville on kuitenkin omaa työtään rakastava ja helposti innostuva ihminen, jonka kaatamiseen tarvitaan enemmän kuin pari pientä epäonnistumista. Ville on havainnut, että ylemmän tason johtajien esittämät kysymykset ja ohjeistukset saattavat erota omasta käsityksestä hyvinkin paljon, mutta se on yksi visionäärin tehtävistä: olla tulevaisuuskatseinen ja hakea uusia, innovatiivisia ratkaisuja. Ville näkee, että organisaation ulkopuolista valmentajaa ja sen tuomia hyötyjä ei ole hyödynnetty tarpeeksi. Ulkopuolisen valmentajan avulla voidaan katsoa maailmaa uusin silmin.

”Kahdessa tunnissa sä voit opettaa uuden toimintatavan. Se muuttaa ajattelua. Ehkä toiminta muuttuu, ehkä ei. Parhaimmillaan se on sitä, että sun pitää kombinoida. Sä sekä annat tietoa että mahdollisuuden kokeilla sitä, ja sit sen jälkeen pistät ihmiset havainnoimaan sen kokeilun tuloksia. Silloin ne itse reflektoi sen mahdollisuutta onnistua.”

Ville on kehittänyt oman käsitteen, vuorovaikutteisen johtamisotteen, joka on hyvä näyte toimivasta ja käytännönläheisestä johtamiskäsitteestä. Vuorovaikutus on sekä johtamisen että valmentamisen ehkä tärkein elementti. Jokainen ihminen on omanlaisensa myös vuorovaikutuksen näkökulmasta ja omaa otetta pitää harjoitella. Ville kuvaa vuorovaikutteisen johtamisotteen:

”Vuorovaikutteinen johtamisote on, miten hyvin se pora istuu käteen. Mietippä, jos se pora tärisee kädessä, ote on nihkeä, tai hiostava tai karhea. Sä et ole sen homman kanssa sujut. Niin haluatko ostaa maailman hienoimmat poranterät vai ottaisitko mieluummin porauksen käsikirjan? Ensin pitää räätälöidä. Me räätälöidään, kustomoidaan se ote, se kahva, sen johtajan käteen. Et kun hän tulee, mitä tahansa vuorovaikutusellista johtamishaastetta vastaan, niin meillä on selkeä näkemys, että tää on se mun ote ja nää on mun vahvuudet tehdä, ja tää on mun tapa tehdä sitä asiaa. Ja sä ymmärrät, miltä se poraaminen tuntuu toisesta ihmisestä.”

Ville huomauttaa, että valmentava johtamisote ei synny itsestään, vaan se vaatii itse-tuntemusta ja raakaa työtä. Valmentaminen ei myöskään toimi samalla kaavalla kaikille valmennettaville. Jokaista valmennettavaa pitää kohdella yksilönä, mutta vieläkin tärkeämpää on tuntee valmennettava. Valmentavalla johtamisella saadaan ihmisten kyvyt käytettäväksi: se mahdollistaa asioita ja kyseenalaistaa eikä vain käske.

Ville muistuttaa, että kommunikointi on toimivan valmennussuhteen ydin, mutta kommunikointitapa riippuu valmennettavasta. Paras tapa syntyy valmentajan omien vahvuuksien, valmentamisen työkalujen ja henkilökohtaisen vuorovaikutustarpeen yhdistämisestä. Ville nimittää tämän johtamisen palvelumuotoiluksi. Johtamisen palvelumuotoilussa havainnoidaan asioita, sen jälkeen standardoidaan ne ja lopulta vakioidaan.

”Tämän jälkeen et tarvitse enää kahta tuntia kaikkien kanssa, vaan joidenkin kanssa pärjää pienemmällä määrällä.”

”Valmentajan on aina käytettävä sekä—että-kommunikointia, ei koskaan joko—tai-ajattelua.”

Ville ei ymmärrä, miksi vielä puhutaan muutosjohtamisesta, sillä arki on täynnä muutoksia. Kun muutos nähdään projektina, niin tavoitteesta mennään ohi ja vauhdilla. Liikemaailman toimintamallit ja toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, eivätkä ihmiset voi tyydyttyä nykytilanteeseen. Liikemaailman kiertonopeus on osoittautunut liian haastavaksi muutosjohtamiselle. Muutosvalmiuden pitää olla rakennettuna organisaatioihin. Muutoksissa on eri tasoja ja ulottuvuuksia, joista selviämiseen tarvitaan kykyä elää, kohdata ja toimia tehokkaasti muutoksen ytimessä.

”Muutoksissa voidaan elää valmentajan kanssa. Valmentaminen sopii perustehtävän kirkastamiseen vallan mainiosti.”

Tulevaisuus näyttää valoisalta; valmentamisen mahdollisuudet ovat valtavat, lähes rajattomat. Ville kuitenkin varoittaa, että se edellyttää hyvää perusymmärrystä johtamisesta:

”Mikä on johtamisen perustehtävä? Ymmärrät tavoitteet. Miten sitä mitataan? Miten sitä arvioidaan?”

Valmentamisen haasteena ovat sen työkalut, mallit ja mittarit. Yksi tärkeimmistä tulevaisuuden kysymyksistä on, miten valmentamisosaamista arvioidaan. Nyt siihen on tietty sertifikaatti, mutta riittääkö se tulevaisuudessa? Valmentaminen ei myöskään ole poppakonsti onneen, joten sillä ei kannata leikkiä.

”Tää vaatii vahvan määrätietoisen suunnan rakentamisen pitkälle tulevaisuuteen.”

”Valmentava johtaminen ja coaching ovat kaksi eri asiaa, ja ne on helppo sekoittaa toisiinsa.”

”Usein tulee tavallaan, miten mä sanoisin, olisko se kyklooppikatse. Sä katsot sen, et siihen ihastuu ja rakastuu, niin voimakkaasti samautuu omaan tekemiseen, menetelmään, malliin, jolloin lakkaat kyseenalaistamasta sitä riittäväällä laajuudella, jotta sä voit kytkee sen kaikkeen muuhun. Kuinka se kombinoituu muun tekemisen kanssa?”

Isoin mahdollisuus saavutetaan, kun pohjatyö on tehty kunnolla, eli arki on kunnossa. Valmentava johtaminen on hyvä tapa tehdä hyvästä parempi. Kuitenkin pitää muistaa kehittää sekä johtajaa että alaista.

5.2 Urho Urheilija

Urho on toiminut urheiluvalmentajana vuosikymmeniä, mutta nyt hän on siirtynyt sivuun valmentajan roolista. Työskentely huippu-urheilun parissa on tarkoittanut sitä, että ihmiset Urhon ympärillä ovat vaihtuneet useaan otteeseen ja välillä nopeallakin tahdilla, mikä on luonut haasteita valmentamiselle.

Urho on toiminut kerralla kymmenien urheilijoiden valmentajana. Silti jokainen urheilija on nähty yksilönä ja häntä on kehitetty omien taitojen, resurssien ja tarpeiden mukaisesti. Valmentaminen on ihmisen jatkuvaa kehittämistä työssä ja sitä kautta myös tuloksen tekemistä. Urheilussa Urho on kehittänyt ihmistä, urheilijaa ja lajitaitoja. Parhaan lopputuloksen saamiseksi Urho väläyttää, että valmentava johtaminen pitäisi olla esimiehen tapa toimia.

”Parhaimmillaan se yhdistyy jokapäiväiseen toimintaan. Se on päivittäinen, koko ajan tapahtuva vuorovaikutusprosessi. Sen pitäisi olla lähtökohta toiminnalle.”

”Tällä hetkellä meillä on paras mahdollisuus kehittää niinku pelaajaa sen urheilusuorituksensa kehittämällä sitä ihmistä. Samaa mä näkisin vertauskuvana työelämäään. Sen ihmisen kehittämisessä, ihmisen valmentamisessa suurimmat potentiaalit on vielä käyttämättä. Urheilussa me voisimme puhua henkisestä valmennuksesta, mikä pitäisi nostaa ihan eri tasolle tällä hetkellä, niin sama myös työelämässä.”

Urho näkee, että joukkuejohtaminen tai tiiminjohtaminen on parhaillaan yksilöjohtamista. Tällöin esimies on aidossa vuorovaikutuksessa yksilöiden kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että uskaltaa soveltaa ja heittäytyä vuorovaikutustilanteeseen. Tilanne on luottamuksellinen, avoin ja molemmat osapuolet uskaltavat laittaa itsensä likoon.

”Valmentaja kertoo, mitä me ollaan tekemässä, onko meillä yhteisiä tavoitteita, onko meillä yhteisiä keinoja saavuttaa sitä. Jonkun kanssa toimii heti kemiat, jonkun kanssa vaatii aikaa. Siitä se valmentaminen alkaa. Jos ei toimi, niin aletaan tekemään pitkäjänteistä työtä. Se on todellisuudessa sitä valmentamista. Se kahdenkeskinen vuorovaiku-

tus ja sen yhteisen soinnun löytäminen. Auttaa valmennettavaa ymmärtämään asioita. Monta kertaa voi olla niin, että toinen henkilö auttaa esimiestä ymmärtämään asioita.”

Toimiva vuorovaikutusprosessi vaatii, että ollaan usein yhteydessä. Hyvällä johtajalla on vuorovaikutuskanavat auki jokaiseen työntekijään. Valmentaja osaa toimia valmennettavan ehdoilla ja auttaa häntä kasvamaan vahvemerkiksi ja paremmaksi ihmiseksi ja työntekijäksi.

”Valmentaja on auttaja. Riippuu yksilöstä, millaista apua tarvitsee ja kuinka paljon. Valmentaja auttaa yksilöä nousemaan oman tasonsa huipulle.”

”Valmentavalla johtajuudella taataan, että keskitytään yksilöön.”

Urholle ihmisten johtaminen on vuorovaikutuksen aitoutta. Eletään aidosti sitä työtä, mitä tehdään.

”Se ei ole helppoa. Pitää tuntea itsensä todella hyvin ja tietää omat vahvuudet, heikkoudet ja osata olla aidosti hetkessä sellaisena kuin on.”

Mikä sitten vaarantaa valmentamisen onnistumisen? Pitkäjänteisyyden puuttuminen ja nopean voiton, eli tuloksen, hakeminen. Pikavoittoja haettaessa ei keskitytä pitkänjänteisyyteen, mitä valmentaminen tarvitsee. Urho peräänkuuluttaa myös henkisen valmennuksen tärkeyttä ja sen nostamista urheilusta työelämään.

Ei ole yllätys, että parhaaseen tulokseen päästään, kun prosessit ovat tarpeeksi hitaita eli pitkäjänteisiä. Tämä tarkoittaa asioihin paneutumista ja yksilön jatkuvaa kehittämistä, joka on työn tuottavuuden kannalta ehdottomasti paras vaihtoehto. Valmentamisella voidaan myös sitouttaa ihmisiä. Urho muistuttaa, että valmentajuuden perimä on pysynyt Suomessa, mutta sitä pitää jatkaa.

5.3 Anssi Asiantuntija

Anssi on työskennellyt johtamisen ja valmentamisen parissa vuosikymmeniä. Hän kokee, että esimiehen ja alaisen välinen suhde on kaiken toiminnan perusta, ja valmentaminen on oiva tapa syventää suhdetta. Valmentavalla otteella voidaan päästä pintaa

syvemmälle, mitä muut johtamistyyli eivät mahdollista. Anssille johtaminen ja coaching ovat toimintapari, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä ja tuottavat loistavia tuloksia yhdessä.

”Alainen pääsee tekemään monta kertaa isoja kokonaisuuksia. Se motivoituu paremmin siihen tekemiseen, se ottaa omakseen ne haasteet, tehtävät. Se sitoutuu paremmin. Ja oppii enemmän.”

”Annetaan tilaa ja rohkaistaan, kannustetaan. Ja asetetaan aika korkeitakin tavoitteita. Se on hyvin tavoitekeskeinen menetelmä, mutta hyvin positiivisessa mielessä.”

Anssi näkee, että valmentavalla johtamisella saadaan valmennettavan potentiaali hyödynnettyä maksimaalisesti niin, että hänestä saadaan positiivisella tavalla kaikki irti. Sen avulla mahdollistetaan ihmisten menestyminen ja jokaisen omien vahvuuksien käyttöönotto. Valmentava ote on voimaannuttavaa, joka antaa valmennettavalle paljon uutta oppia ja osaamista sekä motivaatiota.

Anssi muistuttaa, että valmentaminen ei synny tyhjästä, vaan se vaatii molempien osapuolien aktiivista työskentelyä. Valmentavassa johtamistyyliässä valmennettava pitää naruja käsissään ja hallitsee tilannetta. Valmentaja kuitenkin auttaa ja tukee tilanteen ja yksilön vaatimalla tavalla.

”Niinku sanottu, niin ei tää menetelmä oo mikään ikiliikkuja. Et täs tyhjästä tehtäis enemmän, vaan tää on enemmän mahdollistaja. Monta kertaa alaisen täytyy tehdä se työ, täytyy innostuu siitä, täytyy oppia, täytyy suodattaa sitä työtä, että se tavoite saavutetaan. Hyöty valmentavasta johtajuudesta on tosiaan se, että alainen innostuu asiaan enemmän ja se motivoituu, kiinnostuu ja tekee sitä työtä paremmalla energiasuhteella.”

Valmentava johtaminen on vahvasti sidoksissa organisaatiokulttuuriin, jolloin on huomioitava, että yksi valmentava esimies ei tee kovaa tulosta, mutta laajasti tekemällä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. Anssi heittää, että valmentava kulttuuri rikastuttaa työyhteisöä aivan eri tasolla kuin esimerkiksi management. Johtamistyylin ollessa käskävä, niin työntekijä ei innostu tulevista projekteista, sillä edellinen projekti kulutti energiavarat tyhjiksi.

”Se ei lähde mukaan seuraaviin projekteihin. Mut tällaisella valmentavalla otteella kun sä oot saanu sen ihmisen itse innostumaan, motivoinut, tukenut sitä riittävästi. Niin se on saavuttanut sen tavoitteen, työn, mut sillä on edelleen energiavarat täynnä.”

”Valmentava tyyli on ihmisille kuin ekologinen energialamppu; se loistaa ja kukoistaa, mutta kuluttaa vähemmän omaa kapasiteettiaan.”

Valmentamisen ydin on vuorovaikutus. Toimiva vuorovaikutus vaatii työtä ja aktiivista läsnäoloa ja henkilökohtaisen luottamuksen rakentamista. Molemmat osapuolet arvostavat toisiaan sellaisina kuin ovat ja he ovat sydämellä mukana toiminnassa. He pystyvät luottamaan siihen, että tietoja ei käytetä väärin, ja että asioista voidaan puhua oikeilla nimillä, eikä mikään ole kiellettyä. On erityisen tärkeää, että henkilökohtaiset asiat käydään läpi kahden kesken. Anssi huomauttaa, että ei voi kysyä enempää, mitä itse kertoo.

”Siinä on vahvasti se läsnäolo ja kasvokkain tekeminen, kohtaaminen, ymmärtäminen, ihminen kokonaisuutena. Se ei ole pelkästään, mitä mä sanon, vaan miten mä sanon. Ja valmennettava lukee valmentajaa, ei pelkästään niitä sanoja, vaan myös body languagea, koko kehoa, sitä kokonaisuutta. Sä voit sillä tukea ja miellyttää, rakentaa sitä luottamusta. Sä voit päästä lähelle, iholle kontaktiin. Niin se vaatii ainakin alkuun tätä, kun sä rakennat luottamusta, että sä oot fyysisesti läsnä, ja teet sen kohtaamisen.”

Jatkossa luottamuksen ylläpitäminen vaatii puhetta. Valmentaja ja valmennettava oppivat tuntemaan toisensa suhteen edetessä, jolloin valmentaja osaa erottaa, milloin valmentava johtamistyyli sopii kullekin yksilölle. Anssi painottaa myös valmentajan – oli se sitten johtaja tai esimies – roolia asiantuntijayrityksissä. Valmentajan on osattava hyväksyä, että osa valmennettavista menee itsensä ohitse eikä valmentajan tarvitse olla kaikessa paras. Hänen erikoisosaamisalue on johtaminen, ei tietty aihealue, jonka parissa hänen alaiset työskentelevät.

”Hyvä valmentaja johtaja ei aseta omalle ryhmälle lasikattoja, vaan nauttii, kun he kasvavat hänen ylitse ja ohitse.”

”Helpottaa osaamista. Sun ei tarvitse olla kaikessa osaava. Sun ei tarvi olla kaikessa paras.”

Anssi osoittaa, että valmentavassa johtamistyyliä on piirteitä, jotka helpottavat tulevaisuuden johtamista. Valmentava johtamistyyli ei ole kaikille esimiehille tai organisaatioille tuttu, mutta sen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Valmentava johtamistyyli liittyy osaltaan myös laajempaan murrokseen työelämässä; tulee uusia sukupolvia, jolloin tapa koetaan luontevammaksi. Valmentaminen on laaja käsite, ja työhyvinvointi -käsite on yksi osa-alue siitä.

”Se liittyy vahvasti tähän työhyvinvointi -käsitteeseen. Se on kannustavampaa, motivoivampaa, innostavampaa sille henkilölle.”

”Monihan sanoo et just tällaisissa rajapinnoissa, kun liitetään yhteen kaks tällaista erilaista asiaa (työhyvinvointi ja valmentaminen), voi syntyä jotain täysin uutta ja luovaa.”

Valmentaminen on hyvä tapa saada enemmän irti ihmisistä ja organisaatioista positiivisella tavalla. Sen kaikkia hyötyjä ja mahdollisuuksia ei ole vielä otettu käyttöön. Siinä on uinuvaa potentiaalia, joka odottaa ottajaansa.

5.4 Martti Myyntijohtaja

Martti on toiminut laajasti eri aloilla, ja soveltanut valmentamista alasta toiseen. Valmentaminen ja sparraaminen ovat olleet kovassa käytössä Martin arjessa, ja niillä on saatu hyviä tuloksia aikaan. Erityisen tärkeää on huomioida jokainen yksilönä, ottaa kaikki mukaan toimintaan ja toistaa asioita, jotta muutoksia syntyisi sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

”Se (valmentaminen) on hyödyllistä jo sen takia, että se on nostettu agendalle. Se ohjaa ihmisiä kohtaamaan ja luo aikaa kohtaamisille, eli vuorovaikutusta syntyy kuin itsensä.”

Martti huomauttaa, että yritykset palkkaavat usein valmentajan puhumaan lyhyeksi ajaksi, tunniksi tai pariiksi, vaikka näin lyhyellä ajalla ei rakenneta vaikuttavuutta. Lyhyt, paasaava, puheenvuoro on kuin saarnaajan puhe herätysjuhliilla.

Jokaisessa yrityksessä eletään jatkuvassa muutoksessa. Valmentaminen on oiva keino saada ihmiset ymmärtämään muutoksia, jolloin myös muutosvastarinta pienenee – valmentava ote nivoutuu muutosjohtamiseen. Martti toteaa, että valmentamisen avulla

mahdollistetaan muutoksen onnistunut läpivienti. Kaiken toiminnan pohjalla on, että valmentaja tuntee alaisensa ihmisenä ja hänen roolinsa yrityksessä.

”Käy läpi ohjaamalla ja valmentamalla muutoksen merkityksen. Mitä se tarkoittaa? Miten sinne päästään. Auttaa työntekijää muuttumaan.”

”Sun vahvuudet pääsee esille tässä muutoksessa.”

”Valmentaja auttaa niin, että vanhaan tapaan ei palata.”

”Voidaan pitää henkilökohtainen sparrausaika esimerkiksi viikoittain. Seurataan ihmisten käytöstä systemaattisesti. Miten pääset tavoitteeseen? Mitä matkalla sinne on? Mitä sovittiin viimeksi? Miten se meni? Sille on peruspohja valmiina.”

Martti on auttanut useita satoja ihmisiä kehittymään paremmiksi asiantuntijoiksi, joten ei ole ihme, että hän painottaa yksilönäkökulmaa. Valmentaminen rakentuu kahdenkeskiseksi keskustelulle, jossa molemmat osapuolet ovat aidosti läsnä. Valmentajan pitää olla mahdollisimman lähellä työn suorittamista, jotta hän voi havainnoida suorituksia, neuvoa valmennettavaa ja antaa välitöntä palautetta. Näin myös valmennettava voi helposti tulla valmentajan luo. Suurimmaksi haasteeksi on osoittautunut aika ja sen puute. Martti valaisee kokemuksensa perusteella, että esimiehille asetetaan niin paljon omia tehtäviä, että heidän aikansa ei riitä omien alaisten valmentamiseen ja sparraamiseen.

”Edetään pienin askelin. Askel kerrallaan. Sidotaan itsemme valmennettaviin ja haastellaan heitä.”

”Mikä on sun tilanteessa paras ratkaisu?”

”Työntekijällä on aina oikeus kysyä, mitä hyötyä tosta esimiehestä on mulle?”

”Ei ole väärin ilmaista omia ajatuksia ja mielipiteitä.”

Martti moittii ihmisten käsitystä ja lyhytjänteisyyttä valmentamisessa. Liian monet eivät ymmärrä, että valmentaminen on pitkä prosessi, joka vaatii seurantaa. Seurannan avulla nähdään, mihin suuntaan kehitys menee, ja tarvittaessa osataan palata alkuun, mi-

käli suunta on väärä. Martti painottaa, että usein myös mittarointi puuttuu kokonaan, jolloin todellisia vaikutuksia ei tiedetä. Muutos halutaan toteuttaa nopeasti ja usealla eri toiminnolla. Tämä johtaa siihen, että aloitetaan liian monia asioita kerralla, jolloin sitoutuminen valmentamiseen kärsii. Asioita pitäisi priorisoida, ei aloittaa kaikkea kerralla.

Martti muistuttaa, että muutos ei synny hetkessä. Itse asiassa, muutos on arjen ja rutiinien muuttamista, joka vaatii runsaasti toistoja. Ihmisten käyttäytymisen ja rutiinien muuttaminen vaatii tiukkaa arjen johtamista. Siihen kuuluvat toistot, jatkuva seuranta, palaute, mittarit ja aika, Martti luettelee. Näiden avulla muutosta on helpompi johtaa ja havaita, miten muutos etenee.

”Jos et pysty muuttamaan näitä (arkea ja rutiineja), mikä muuttuu?”

”Opetetaan ihmisiä, että he poisoppivat vanhan ja rakennetaan täysin uutta vanhan tavan päälle.”

Oikotietä onneen ei ole, vaan onnistunut valmentaminen rakentuu, kun siihen panostetaan tarpeeksi. Yksilöllinen, hyvä ja säännöllinen kohtaaminen mahdollistaa yksilön kehittymisen oman potentiaalin huipulle. Jokaisen yksilön – etenkin johtajan – on tärkeä sisäistää: ”Muutos tulee sisältä, ei ulkoa.”

5.5 Pertti Professori

Pertti on tehnyt pitkän uran johtamisen tutkimisen ja kehittämisen parissa. Johtaminen on muuttunut paljon vuosikymmenien aikana, ja se on jatkuvasti kehittymässä entistä enemmän kohti valmentavaa tyyliä. Pertti muistelee, että coaching-sana tuli johtamiskirjoihin noin 15–20 vuotta sitten. Silloin se sotkettiin usein jääkiekkovalmennukseen.

Pertti moittii johtajien itsekeskeisyyttä; monet johtajat tekevät mieluummin itse kuin antavat muiden tehdä. Kyseinen tapa ei ole oikea tapa oppimiseen. Valmennettava ei opi sillä tavalla. Valmentaja antaa valmennettavan tehdä asioita monella eri tavalla, jolloin valmennettava oppii itse ratkaisemaan haasteita.

”Antaa toisen kokeilla ja tehdä. Valmentaja katsoo ihmistä, mikä hänessä uinuu ja antaa eväitä tämän poistamiseen. Toi on tosi suuri virhe ettei anna toisen tehdä ja kokeilla ja oo siinä tukena ja mahdollista. Vaan et rupee ite tekeen tai sitten vain antaa yksi-

tyiskohtaisia ohjeita. Se on sitä vanhakantaista tehtäväjohtamista, josta nyt jo on onneksi päästy eroon. Mut valmentaja on must sellainen, joka tosiaan kattoo, mikä siinä ihmisessä uinuu. Nostaa niitä puolia esille, mitä siellä uinuu, ja tekee yhdessä hänen kanssaan työtä, jotta siitä tulisi sit se upee ihminen, joka toisessa on.”

”Tarkoittaa just sitä, että jos sä oot tukossa, niin sä rupeet stressaan. Ensinnäkin sun oma persoona kuormittuu, voimavarat häipyy. Ja kun esimiehen työssä, johtajan työssä niin se persoona on se työkalu ja se on ainoa, mikä on. Niin sit sä et saa niitä kokemuksiakaan, mitkä sulla on niinku kiinni etkä toisenkaan kokemuksia. Jotenkin pitäisi pystyä se oma itsensä säilyttämään omana.”

Valmentaja voi auttaa oman persoonan löytämisessä, jolloin valmennettava ymmärtää itseään ja omaa toimintaansa paremmin. Valmentaja antaa tukea ja ohjeita, jotta valmennettava saisi enemmän irti itsestään. Pertti ihmettelee, miksi tunteista puhumista ei sallita työpaikoilla. Totta kai tunteista saa puhua. Liian monessa työyhteisössä saa pavoja katseita, jos puhuu tunteistaan. Tunteista puhuminen on eräänlainen tabu työpaikoilla.

”Opitaan pitämään tunteet tunteina eikä ajattele eikä kontrolloi niitä, vaan tuntee niitä.”

”Tunteille pitää antaa tilaa.”

”Paljon koulutetaan siis tällaista ihan perinteistä niinku meditaatio, tietoinen läsnäolo, mindfulness-ajattelua. Et ihminen löytää oman kytkyn omaan tunnemaailmaansa.”

Pertti kritisoi, että esimiesasemaan valitaan liian usein paras asiantuntija. Asiantuntija voi olla loistava hänen omassa työssään, mutta esimiestyö ei ole enää tietyn asian johtamista. Se on ihmisten johtamista. Vaarana on, että asiantuntijasta esimieheksi noussut henkilö on hallinnoija-tyyppinen johtaja: hän uskoo siihen, että ihmiset tekevät työnsä omissa kopeissaan. Hän ei siis tarjoa tukeaan alaisille. Esimiehen voi olla myös vaikea kuulla, että hän ei ole ihmiskeskeinen johtaja, jota on helppo lähestyä ja puhua, vaan on enemmän manageri-tyylinen johtaja.

”Miten saada se toinen ihminen käveleen sun luo? Ja miten saada hänet puhumaan hänen murheistaan ja miten se työ hänen kokemusmaailmassaan jäsentyy? Missä hänellä on vahvuuksia ja missä hänellä on vielä mitä vois edistää? Sit tulee tää vaike-

us. Mä oon aina sanonu sen, etttä ne ei oo sun, kun esimies on palvelutehtävässä, niin ne ei oo sun asiakkaita, jotka tulee sun luo, vaan ne on sun asiakkaita, jotka ei tuu sun luo. Just näiden luo pitäis mennä.”

”Esimiehenä oleminen on samalla henkistä kasvua, siis ihmisenä kypsymistä. Ja jos nyt sattuu niin huonosti, että sä et kypsy, eli sulle tulee sellainen tilanne, oma ahneus tai narsismi, nää on ehkä ne kaks tyypillistä nousee esille, niin pieleen mennään.”

”Nyt sä oot enemmän käytävillä saatavilla tai huoneessa saatavilla. Sä pohdiskelet ja punnitset niitä vaihtoehtoja. Et oo enää paras asiantuntija sillä alueella, missä toiset tulee kysyyn sulta tietoja. Tiedosta tää niinku selvästi. Sä et enää pysty antaa siis substanssiosaamisen vastauksia, mutta sä oot hyvä niinku pyörittelee kysymyksillä niitä vastauksia.”

Pertti näkee valmentavan johtamistyylin parantavan työhyvinvointia, motivointia ja tuloista. Sitä ennen, esimiesten pitäisi omaksua valmentamisen ja arvostavan vuorovaikutuksen periaatteet. Johtajan tai esimiehen on sisäistettävä oma tehtävä. Esimies on palveluammattilainen ja hän palvelee omia alaisiaan. Hän palvelee alaisiaan parhaansa mukaan ja mahdollistaa heidän henkilökohtaisen kasvun.

”Valmentaja on ikään kuin tällainen voimavara, mahdollistaja.”

”Hän (valmentaja) ehkä niinku availee ovia myöskin, voisitko katsoa tommoista. Suorittaa sitä palvelutehtävää, mikä johtaminen on, niin et se saa sen ihmisen menestymismahdollisuudet paranee.”

”Esimiehen työ on palvelutehtävä. Hyvän tekemistä muille.”

”Mikä on se palvelu, mitä tänään yritän tehdä?”

Pertti kiinnittää huomiota esimiesten koulutukseen; miten jatkossa koulutetaan esimiehiä? Jos halutaan, että valmentava johtamistyyli leviää laajalle onnistuneesti, niin esimiesten koulutuksiin on kiinnitettävä huomiota. Pertti myös muistuttaa, että valmentava esimies tai johtaja on onnistunut, kun joku kasvaa hänen ohitse.

Mikä sitten saattaa kaataa valmentamisen onnistumisen ja leviämisen bisnesmaailmassa? – Se, että sille ei anneta tarpeeksi aikaa. Todellista kehittymistä saa aikaan, jos kestää palautteen ja ristiriidat. Valmentava johtaminen vaatii siis pitkäjänteisyyttä. Se vie aikaa ja hermoja, mutta lopulta se syntyy. Se mullistava muutos on jo tekeillä.

5.6 Taina Talousjohtaja

Taina on toiminut esimies- ja johtotehtävissä talouden puolella jo pitkään. Valmentaminen on tullut tutuksi Tainalle, ja hän on käyttänyt omaa valmentaa työurallansa. Taina kokee, että valmentaminen ja mentorointi ovat kulkeneet vahvasti lähekkäin koko valmennusprosessin ajan. Näitä yhdistelemällä saadaan hyvä lopputulos.

Valmentaminen tarvitsee isoa panostusta ja tiivistä hetkessä olemista, että ihmiset ymmärtävät sen tarkoituksen, Taina kuvailee. Se ei todellakaan tule automaattisesti. Valmentaja ei saa heittää kysymyksiä liikaa lonkalta, vaan hänen pitää miettiä tarkasti, mitä kysyy ja miten esittää kysymyksen. Niihin kannattaa uhrata aikaa.

”Ja sit vaikka toteis, et hitto, ei tää mennytkään ihan oppikirjan mukaan, mut sit miettii, jos mä olisin tehnyt sen niin, niin käy sellasen jälkikäteisharjoituksen.”

”Se (valmentava ote) helpottaa sitä johtamista, kun sen osaa omaksua.”

”Tuo parhaimmillaan enemmän sitä luottamusta, niitten ihmisten, omien alaisten, tekemisiin.”

”Se valmentava johtaminen voi olla sisäänrakennettu elementti. Se jopa vähentää niitä asioita, joita tullaan kysymään tai haetaan apua, tukea.”

Taina toteaa, että valmentamisessa käytävän keskustelun leima on epävirallinen, eikä sitä saa liikaa lukitu tiettyyn muotoon. Jokainen keskustelu on omanlaisensa, sillä jokainen valmennettava on yksilö omine tarpeineen. Yksi tarvitsee enemmän tukea kuin toinen ja yksi on puheliaampi kuin toinen. Eli kommunikointitapa pitää miettiä asian, tilanteen ja henkilön mukaan. Sähköposti on hyvin käytetty kommunikointitapa ja sen avulla voidaan helposti aloittaa keskustelu halutusta aiheesta. Jatkon kannalta on tärkeää, että keskustelua jatketaan kasvokkain ja Taina korostaakin kahdenkeskisen, kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin merkitystä.

"Kasvotusten on kaikkein helpointa ja parasta hoitaa. Aito vuorovaikutteisuus tulee helpommin ilmi."

"Jos ei halua puhua, niin ei pidä pakottaa puhumaan."

"Varaa riittävästi aikaa. Pitää tuntea omat alaiset. Ja muidenkin pitää tuntea toisensa."

Muutokset herättävät tunteita ihmisissä ja muutosvastarinta kuuluu työelämän arkeen. Muutokset synnyttävät ihmisissä epätietoisuutta, joka vie sekä aikaa että huomiota pois työn laadukkaasta suorittamisesta. On äärimmäisen tärkeää kertoa, mistä on kyse ja mitä tämä toimintatapa tarkoittaa yksilön kannalta, Taina toteaa.

"Kerrotaan, mistä on kyse. Mitä tämä toimintatapa tarkoittaa? Tuodaan esille, että tämä ei ole ainut tie onneen. Tää ei mitenkään muut menetelmät tai muut käytettävissä olevat asiat poissulkeva, vaan tää on yks työkalu monen muun joukossa."

"Jos löytyy semmonen perusluottamus, niin sen ennakoluulon määrä on jo alkujaan pienempi."

"Perusluottamuksen ansiosta ennakoluulojen määrä on pienempi."

"Asialle pitää antaa aikaa kehittyä. Jos ei anna aikaa, lopputulos ei ole niin merkillinen."

Taina näkee, että valmentava johtamistyyli kulkee käsi kädessä tuoreen sukupolven odotuksien kanssa. Tämän lisäksi, se voi toimia sukupolvia yhdistävänä johtamistapana. Se toimisi eräänlaisena liimana sukupolvien välillä, huomioiden myös jokaisen yksilöllisyyden.

"Se voi olla yksi hyvä keino, miten tulevat sukupolvet helpommin otetaan mukaan työelämään."

"Asettaa haasteita esimiehille jatkossa. Nimenomaan haasteita, ei ongelmia. Miten toimia missäkin tilanteessa?"

Taina uskoo, että valmentamisen haasteet liittyvät koko ajan kasvavaan virtuaalimaailmaan ja teknologian kehittymiseen. Uusia työvälineitä tulee jatkuvasti, ja niiden käyttämisessä on huomioitava työntekijöiden ikäerot. Nuorempi sukupolvi omaksuu uudet teknologiset laitteet helposti, mutta pystyvätkö vanhemmat sukupolvet omaksumaan samat asiat? Taina kuitenkin arvioi, että valmentamisen valtuuttava toimintatapa toimii virtuaalimaailmassa, eli valmentavaa johtamistyyliä voidaan käyttää myös verkkoympäristöissä.

”Jos ei kaikki oo läsnä koko aikaa tai riittävästi, niin miten ylipäänsä kanssakäyminen työyhteisössä tapahtuu? Miten rakennetaan luottamus?”

”Miten samanaikaisesti pidetään tasapainossa sen yhden henkilön, tavallaan omat ajatukset, ja sit kun usein se yks henkilö kuuluu johonkin yhteisöön ellei useampaankin, niin sitten tää koko porukka kasassa. Niin ettei kokonaisuus lähde pirstaloitumaan.”

Valmentaminen on jo nyt koettu hyväksi johtamistyyliksi, ja tulevaisuudessa sen merkitys tulee vain kasvamaan. Miten se siirtyy johtajien ja esimiesten käyttöön ja millä aikataululla, on suuri kysymysmerkki, mutta varmaa on se, että se on jo siirtynyt ohituskaistalle, valmiina menemään managementin ja leadershipin ohitse. Niiden parasta ennen -päivämäärä on jo ohitettu.

5.7 Keijo Koutsi

Keijo on määrätietoinen johtamisen ja esimiestyön kehittäjä, joka on kehittänyt omaa osaamistaan laajasti. Hän on yhdistellyt palasia ja tehnyt niistä omanlaisia kokonaisuuksia. Keijo on toiminut pitkään työelämän valmentajana, joten hän on päässyt todistamaan valmentamisen kehittymistä hyvin läheltä.

Valmentava johtamistyyli ei ole tuttua kaikille, joten Keijo kysyy osuvasti: ”Miten yhteinen käsitys valmentavasta johtajuudesta ihmisillä on?” Jotta valmentamisella olisi mahdollisimman suuri ja positiivinen vaikutus, sekä alaisten että esimiesten on ymmärrettävä asia – mitä se oikeasti on.

”Mut jos haluaa katsoa sen enemmän tällaisena, asenne ja suhtautumistapa-asiana, niin sen kaltaisella otteella toimiva esimies, niin kyllähän se kiteytyy ehdottomasti sii-

hen, että yksilön potentiaali, se käyttämätön voimavara, sen mitä se ihminen vois olla enemmän, kun mitä hän normisti on.”

”... saa ihmiset laittamaan itsensä likoon sen yhteisen tavoitteen puolesta. Se saa ihmiset osallistumaan tai lupa osallistua ja antaa ajatuksensa yhteiseen käyttöön. Ja sit siinä on tietty toisen arvostamisasenne. Et ei pelkästään, et esimies arvostaa alaisiansa, vaan siellä ne alaiset arvostaa niitä kavereita vieressä.”

Keijo muistuttaa, että valmennuksen pääfunktio on auttaa ihmisiä katsomaan samaan suuntaan. Parhaimmillaan valmentaja tunnistaa jännitteitä ja vastavoimia, jotka jylläävät yhteisössä. Niitä ei saa karttaa, vaan yhteisöä autetaan näkemään ja hyödyntämään erilaisuutta. Valmentava johtamistyyli auttaa ihmisiä elämään muutoksien kanssa, jolloin ketteryys ja päätöksenteko paranevat.

”Metafora on kuitenkin se, että on kuin surffaaja merellä: et sä et voi sitä merenkäyntiä, siihen vaikuttaa, mut sä voit opetella sitä lauttaa käyttää sen tilanteen muuttuessa. Sitä osaamista se valmennus parhaimmillaan tietysti yksilötasolla tuottaa. Ja tietysti, jos vielä joukkuepelistä katsotaan, niin se on sitten se isompi purjevene, missä on monta tekijää.”

”... tullaan yhteen tällaiseen piirteeseen, mikä on mun mielestä tässä valmentamisessa helmiä, joita on huonosti käytetty, ylipäänsä palautteen määrä. Urheilufilosofiasta varsinkin, kaikki perustuu palautteeseen. Valmentaja antaa paljon palautetta valmennettavalle.”

”Ulkopuolinen pystyy systeemisen ajattelun mukaan, kun se on ulkopuolelta sen systeemin, niin tuomaan sinne semmoista peiliä, jossa se ryhmä pystyy näkemään itsensä ulkopuolisen silmin ja auttaa katsomaan ja viemään sitä juttua eteenpäin sen ulkopuolisen peilin kautta. Eli sitä kautta syntyy siis uudenlaista tapaa keskustella ja olla vuorovaikutuksessa.”

Keijo näkee johtamiskulttuurin olevan kehittymässä valmentamisen pohjalle. Tämä vaatii johtoryhmän ja keskijohdon pääsemisen samalle aaltopituudelle. Jos asiat nähtäisiin samalla tavalla, tulokset paranisivat huomattavasti. Parhaimmillaan se synnyttäisi uusia innovaatioita. Keijo myös valaisee, että johtamiskulttuurin jälkeen tulee johta-

juuskulttuuri. Siinä ei puhuta enää pelkästä johtajanäkökulmasta, vaan siinä otetaan mukaan kaikki.

”Nähdä se, kuinka paljon ihmisistä tulee enemmän, kun ne tulee jotenkin kohdelluksi hyvän valmentajan kautta. Yksilön kautta siis tulos paranee.”

”Johtamiskulttuurin jälkeen tulee johtajuuskulttuuri. Puhutaan valmentavasta johtajuuskulttuurista. Silloin se on nimenomaan sitä, että se ei oo enää esimiessidonnainen juttu. Ensin on johtamiskulttuuri valmentavaksi, jolloin esimiehet rupee toimimaan sen arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen ajattelutavan mukaan. Sen jälkeen jokainen tiimiläinen ottaa sen saman asenneilmaston. Et se kun tulee kulttuuriin, niin sit syntyy todella tulevaisuuden ihmeitä.”

”Tulevat sukupolvet pakottaa johtamiskulttuurin muuttumaan.”

Valmentaminen ei onnistu, jos sille ei ole aikaa tai tavoiteasetanta on pielessä, Keijo kuvailee. Liian usein tavoiteasetanta ei tue oman johtajuuden kehittymistä. Keijo moittii asiantuntijakeskeisyyttä, sillä se estää oman johtajuuden ja valmentamisen kehittymisen. Ihmisillä on myös harhakäsityksiä valmentamisesta, että se tarkoittaisi pelkkää kuuntelua ja kysymysten tekemistä, vaikka tekeminen on paljon laajempaa.

”Irtisanomisenkin voi tehdä valmentavalla otteella. Se on tiukkaa puuttumista ja aktiivista semmosta hankaliin tilanteisiin menemistä. Se on vaan se, et se arvostamiskulmanäkyis siinä. Mä arvostan sua, sen takia puutun.”

Valmentaminen on loppujen lopuksi myös asennelaji, Keijo huomauttaa. Jos yksilö, joka on systeemin osa, näkee, että jonkin asian voisi tehdä paremmin, puuttuminen jää hänen harteilleen. Organisaatiot voivat vaikuttaa oikean asenteen rakentamisessa. Kehittymisilmapiirin ruokkiminen mahdollistaa siirtymisen joko–tai-maailmasta sekä–että-maailmaan. Se vasta avaa mahdollisuuksia.

5.8 Mika Mentori

Mika on toiminut erilaisissa esimies- ja johtotehtävissä sekä koulutusten parissa. Mika on kokenut valmentamisen loistavaksi tavaksi johtaa ihmisiä ja saada aikaan hyviä tuloksia. Mikalla on kokemusta myös brändin johtamisesta ja kehittämisestä.

Mika näkee valmentavan johtajuuden olevan nykyaikaa. Valmentaminen on kaksisuuntainen prosessi: alaiset valmentavat esimiestään ja esimies valmentaa alaisiaan. Se on antamista ja toinen toisistaan hyötymistä. Valmentavalla johtamistyyllillä pystytään tuottamaan lisäarvoa, jota muut johtamistyyli eivät tuota.

”Yksin ei pärjää kukaan. Ei alainen, ei esimies.”

”Tämä on menestymisen pakollinen lähtökohta. Enää ei oo sellaista, että joku tietää kaikki parhaiten tai osaa kaiken, vaan se on jatkuvaa dialogia.”

Mikan näkökulma on, että organisaation ulkopuolisesta valmentajasta on hyötyä työnantajalle, esimiehelle sekä työntekijöille. Ulkopuolinen näkee asiat eri tavalla ja hän voi ottaa esille kipeitäkin asioita. Oli kyse sitten perheestä, kavereista tai työstä. Työntekijä ei välttämättä uskalla ottaa puheeksi kaikkia asioita oman esimiehen kanssa, jolloin valmentaja voi olla henkilö, jolle on helpompi puhua vaikeista asioista.

”Pystyy vedättämään tai viemään sellaisille epämukavuusalueille kaikkien näkökulmasta. Sekä työnantajan, esimiesten että työntekijöitten.”

”Ulkopuolinen voi johdatella sillä lailla, että tavallaan pystytään puhumaan sellaisista asioista, joista pitäisi puhua, mutta on vaikea ottaa esille organisaatiossa.”

”Jos on olemassa esimies, niin jos hänellä ei ole tällainen ote, niin tota, alkaa olla vaikeempaa ja vaikeempaa tehdä sitä omaa työtä.”

Mika pohdiskelee valmentavan johtajuuden ja auktoriteetin yhteensopivuutta. Esimiehelle pitää olla auktoriteettia käsitellä asioita, sillä toiminnalla on aina tietyt pelisäännöt. Valmennukseenkin kuuluu tietyt pelisäännöt, joiden mukaan sekä valmentaja ja valmennettava toimivat. On hyvä muistaa, että esimiehenkin pitää raportoida asioista eteenpäin, eli esimiehelle on asetettu pelisäännöt ylhäältä.

”Miten luodaan yhteiset pelisäännöt? Esimies ei voi yksin luoda niitä.”

”Se on ihan sama kuin jokainen joutuu lapsena opettelemaan pelisääntöjä. Vaikka itkettää ja kiukuttelee kuinka, niin tota, se on tietty turvallisuustekijä.”

Valmennus vaatii omistautumista ja työtä molemmilta osapuolilta. Toimiva vuorovaikutus mahdollistaa molempien kehittymisen. Kuuntelu on kaiken avainasia valmennuksessa, Mika muistuttaa. Kuuntelemalla päästään selville toisen ajatuksista ja elämästä. Kuuntelemalla avataan portteja, jotka pysyvät kiinni, jos valmentaja ei panosta hetkeen, toisen kuuntelemiseen.

”Se on luottamusta, se on yhteispeliä ja vuorovaikutusta. Ja tavallaan kun ajatellaan esimiesnäkökulmasta, niin se on niinku kakssuuntainen tie. Se on antamista ja ottamista.”

”Esimerkkinä kehityskeskusteluista, niin kyllähän se täytyy keskustella ensin niinku keskustellaan, että esimiehen tehtävä on kuunnella. Mutta myöskin esittää sitä realismoita.”

”Jos osaa kuunnella, osaa tuottaa toiselle tuntemuksen, että on tärkeä. Siitä on mun mielestä lyhyt askel siihen, että voidaan keskustella, mikä on mahdollista ja mikä ei oo mahdollista ja arvioida sitä yhdessä.”

Mika kuvailee, että yhdessä tekeminen ja ihmisten osallistaminen varmistavat eri näkökulmien esilletulon sekä vähentävät ennakkoluuloisuutta. Johto antaa tahtotilan ja raamit toiminnalle, mutta siitä eteenpäin henkilöstön pitäisi miettiä, mitä se tarkoittaa omassa työssä, Mika muistuttaa. Suuret, onnistuneet muutokset syntyvät, kun koko henkilöstö on mukana muutoksessa ja paras lopputulos syntyy yhdessä tekemällä. Kaiken toiminnan pohjalla piilee luottamus. Ilman sitä ei voi rakentaa menestyvää tulevaisuutta. Se ei rakennu hetkessä, vaan se vaatii aikaa ja työtä.

”Asenteita tai ennakkoluuloja ei voi muuttaa kuin yhdessä tekemällä.”

”Luottamus vaatii näyttöä. Se rakentuu pikku hiljaa. Luottamusta ei voi ostaa.”

Mika luettelee valmentamisen haasteiksi ajan puutteen, rahan ja arvostuksen. Toimivaa valmentavaa johtamistyyliä ei synny hetkessä, vaan se vaatii aikaa. Raha liittyy läheisesti aikaan, sillä liian usein tuloksien pitäisi näkyä nopeasti – mielellään heti. On myös ihmisiä, jotka eivät koe valmentavaa johtamistyyliä hyväksi, jolloin sitä ei myöskään arvosteta.

Mika uskoo, että valmentamisen mahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Suomalaiset ovat yksi huippukoulutetuimmista kansoista, joten on suorastaan väärin, että tällä alueella ei ole päästy enempää eteenpäin. Suomalaiset osaa kuunnella ja arvostaa puhujaa, eikä keskeytä häntä kesken lauseen.

”Ei ole kuin voittamisen mahdollisuuksia.”

”Me suomalaiset ollaan hiljaisen kulttuurin kansa eli me osataan kuunnella. Osataan lukea rivien välistä. Ja osataan toimia sekä idän (Aasia) että lännen (Amerikka) välissä.”

”Mä nään tässä uuden Nokian mahdollisuuden.”

Lopuksi Mika haastaa minua, haastattelijaa, ottamaan oman tehtävän ja muuttamaan kulttuuria. Innostun asiasta silmänräpäyksessä. Tehtävä on suuri ja vaativa, mutta olen valmis käärimään hihat ja aloittamaan työt. Challenge accepted.

6 Johtopäätökset

6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä mahdollisuuksia valmentamisella on työelämässä. Työn aikana minulle selvisi, että valmentamisella voidaan saada aikaan paljon positiivista muutosta sekä yksilöissä että organisaatioissa. Valmentava johtamistyyli on myös nykyaikainen tyyli johtaa ihmisiä. Valmentava johtamistyyli kuluttaa vähemmän kapasiteettia sekä valmentajalta että valmennettavalta, eli siitä voidaan puhua myös ns. ekologisena johtamisena. Leadership ja management eivät enää vastaa yhteiskunnan, organisaatioiden ja yksilöiden odotuksiin johtamisen näkökulmasta. Nämä vanhat johtamistyyliä elävät edelleen vahvasti organisaatioiden arjessa, sillä valmentava johtamisote on melko uusi johtamistyyli eikä sitä ole omaksuttu tarpeeksi hyvin. Paras kombinaatio syntyy, kun osaa yhdistellä parhaita palasia jokaisesta johtamistyylistä ja huomioi ihmiset yksilöinä.

Toimiva valmennussuhde tarvitsee jatkuvaa vuorovaikutusta, joka on toiminnan lähtökohta. Tähän liittyy vahvasti läsnäolo arjessa; valmentaja – etenkin esimies valmentajana – on helposti tavoitettavissa, hän kannustaa, tukee, rohkaisee kohti tavoitteita. Valmentaja on auttaja ja mahdollistaja, joka avaa ovia ja palvelee valmennettavia kasvamaan ja kehittymään kohti omaa maksimipotentiaalia. Muutostilanteet ovat pelottavia, koska tulevaisuudesta ei ole varmaa tietoa. Valmentaja voi auttaa yksilöä ymmärtämään, mitä muutos tarkoittaa hänen kannaltaan. Toimivan vuorovaikutuksen yhtenä osa-alueena on luottamus. Luottamus on vakaalla pohjalla valmentavassa johtamistyyliä, mikä helpottaa johtamista ja vähentää valmennettavien kysymyksiä. Valmennettaville annetaan siis enemmän vastuuta ja oikeuksia päättää itseä koskevista asioista.

Valmentava johtamistyyli on jo nyt todettu toimivaksi tavaksi johtaa, mutta sen merkitys tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa, sillä tulevat sukupolvet vaativat esimiehiltään samoja asioita, mitä valmentava johtamistyyli sisältää. T-Median teettämän tutkimuksen Nuoret ja johtaminen 2012 mukaan palaute sekä vastuut ja haasteet ovat parhaimpia kehittymistä tukevia keinoja. Nämä kaikki palaset ovat kohdallaan valmentavassa johtamisessa. Valmentamisessa huomioidaan yksilö ja toimitaan hänen tarpeidensa mukaan. Tutkimuksen mukaan nuoret toivovat esimiehiltä palautteen, vastuun ja haasteiden lisäksi kannustusta ja kuuntelua. Molemmat ovat tärkeitä osia valmentamisessa. Tutkimuksessa myös mainitaan, että kaikkia ei voi motivoida samalla tavalla. (T-Media 2012.) Tämä on äärimmäisen tärkeä huomio, sillä ihmisten arvot ovat erilaisia ja paljon puhutaan nuorten erilaisista arvoista.

Mikäli johtaja tai esimies on omaksunut ja käyttää valmentavaa johtamistyyliä, on hänen helpompi työskennellä nyt ja tulevaisuudessa. Oma työtä on yhä vaikeampi tehdä, jos ei omaksu valmentamisen perusteita. Moni haastateltavista pitää valmentavaa johtamistyyliä uutena vientimahdollisuutena Suomesta ulkomaille. Olen samaa mieltä heidän kanssaan, koska vanhat johtamistyyli eivät pysty vastaamaan muutoksiin ja tarpeisiin. Suomessa on ollut jo pitkään menestyneitä urheiluvalmentajia, ja viime vuosina myös työelämän valmentajat ovat yleistyneet. Nyt siitä pitäisi kehittää konsepti, jota voitaisiin levittää laajemmin ympäri maailmaa. Työ ei tule olemaan helppo eikä lyhyt, mutta aion osaltani olla mukana viemässä valmentamista eteenpäin organisaatioissa.

Valmentaminen ja valmentava johtamistyyli liitetään läheisesti työhyvinvointiin. Valmentamiseen liittyvät keinot edistävät yksilön itsetuntemusta ja hyvinvointia. Yksilöä autetaan tuntemaan itseään paremmin; häntä tuetaan ja kannustetaan sekä hänelle annetaan säännöllisesti palautetta. Hänen kanssaan keskustellaan avoimesti häneen ja hänen tavoitteisiin liittyvissä asioissa. Valmennettava tuntee, että hän hallitsee omaa elämäänsä. Valmentaja tuen ja kannustuksen ansiosta valmennettava osaa katsoa ja kiinnittää huomiota uusiin asioihin. Valmentajan avulla valmennettava kokee uutta kiinnostusta, innostusta ja on motivoituneempi. Verrattaessa työelämää urheilumaailmaan, on suuri parannuksen paikka palautteessa ja sen määrässä. Urheilussa kaikkeen tekemiseen liittyy palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Yksilöä ja ryhmää kehitetään palautteen avulla. Samat periaatteet toimivat aivan varmasti myös työelämässä, joten niihin pitäisi keskittyä entistä enemmän.

Erkka Westerlund puhui henkisestä valmennuksesta Helsingin Sanomien haastattelussa 22.6.2012. Westerlund kertoo, että henkinen valmennus on päivittäistä vuorovaikutusta pelaajan (valmennettavan) ja valmentajan välillä, ja siitä on hyötyä vain silloin, kun heidän välille on syntynyt luottamuksellinen suhde. Westerlund mainitsee myös, että valmentaja auttaa pelaajaa (valmennettavaa) saamaan kaikki henkiset voimavarat käyttöön. Tällöin vain taivas on rajana. (Visuri 2012.) Henkistä valmennusta voitaisiin käyttää laajemmin myös työelämässä. Valmentajan kanssa voidaan käydä erilaisia mielikuvaharjoituksia, kuinka tehdä tehtäviä ja miten toimia erilaisissa tilanteissa. Jos valmennettava liikkuu sinne, minne esimies tai valmentaja käskee, hän ei ole sisäistänyt asiaa eikä oivaltanut sen merkitystä.

Ulkopuolinen valmentaja pystyy katsomaan tilannetta uusin silmin ja tuomaan uutta näkemyksellisyyttä asioihin. Ulkopuolista valmentajaa voi siis käyttää, kun tiedossa on iso muutos tai uuden toimintatavan hakeminen. Mikäli organisaatiossa ei ole tarvittavaa osaamista tai sillä on resurssipula, niin se voi hyödyntää ulkopuolisen valmentajan apua. Ulkopuolinen valmentaja voi auttaa yksilöä löytämään oman persoonansa ja ymmärtämään paremmin itseään. Näin hän pystyy myös laittamaan enemmän peliin. Hän voi ottaa esille kipeitäkin asioita ja viedä ihmisiä heidän epämukavuusalueille. On todettu, että työntekijät eivät välttämättä uskalla kertoa kaikkea, esim. kehitettäviä asioita esimiehille. Ulkopuolinen valmentaja voi puhtaasti asettua työntekijän puolelle, jolloin hänelle voi kertoa sellaisia asioita, joita ei ole uskallettu kertoa omalle esimiehelle. Ulkopuolisesta valmentajasta voi siis olla monenlaista hyötyä sekä organisaatiolle

että yksilölle, mutta pitää muistaa huomioida, kuinka kauan todellisuudessa ulkopuolinen pysyy ulkopuolisena?

Valmentaminen ei koskaan ole joko–tai, vaan se on aina sekä–että. Joko–tai-ajattelu viittaa rajoittavaan ajatteluun ja tekemiseen, mikä ei anna parhaita ideoita, ratkaisuja tai toimintatapoja. Tyypillisenä joko–tai-ajatteluna voidaan nähdä esim. vaihtoehto a tai vaihtoehto b; joko yksilö tai organisaatio. Jo koko lause viittaa, että kaikki hyödyt eivät tule käyttöön. Kun uskalletaan siirtyä sekä–että-ajatteluun, rajoitukset poistuvat ja eteen avautuu aivan uudenlainen maailma uusine mahdollisuuksineen. Asioita voidaan parantaa ja kehittää laajasti sekä–että-ajattelun avulla. Nyt ajatellaan, että vaihtoehto a:n hyödyt ovat nämä ja vaihtoehto b:n hyödyt nämä. Kun niitä asioita yhdistellään, lopputulos onkin paljon parempi kuin pelkän toisen vaihtoehdon valitseminen.

Valmentaminen vaatii aikaa ja vuorovaikutusta. Aika onkin yksi suurin haaste valmentamisen toteutumiselle ja sitä kautta toiminnan kehittymiselle. Toimintaa, yksilöitä ja organisaatiota kehitetään valmentamisen avulla pitkäjänteisesti ja systemaattisesti. Oikotietä onneen ei ole. Ilman pitkäjänteisyyttä ja aikaa valmennus ei voi toteutua. Ihmisten kohtaamisille, valmennustapaamisille, pitää järjestää aikaa. Valmentaja kuuntelee, kysyy, ohjaa ja tukee valmennettavaa. Jos valmentajalla ei ole aikaa valmentaa, kuka hyötyy ja mistä hyötyy? Suomessa esimiehille asetetaan yleensä niin paljon omia tehtäviä, että heille ei yksinkertaisesti jää tarpeeksi aikaa johtamiselle. Esimiestehtävä on palvelutehtävä, joka vaatii aikaa ja läsnäoloa työntekijöiden eli valmennettavien luona. Minun mielestä esimiesten tehtäviä pitäisi karsia ja antaa heille aikaa johtamiseen. Näin he voisivat keskittyä heidän päätehtävään, johtamiseen.

Menestyvien organisaatioiden ja erinomaisten tulosten takana on hyvien johtajien ja hyvien työntekijöiden yhteistyön tulos. Johtajat ovat ymmärtäneet, että ihmiset tekevät tuloksen ja toimintaa kehitetään systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Vielä on kuitenkin paljon sellaisia organisaatioita, johtajia ja esimiehiä, joiden lyhytjänteisyys ja nopea tuloshakuisuus uhkaavat valmentamisen mahdollisuuksia ja läpilyömistä. Taustalla voi olla myös ymmärtämättömyys – ei ymmärretä, seurata tai sitouduta valmentamiseen. Pikavoittojen hakeminen dollarin kuvat silmissä eivät rakenna tulevaisuutta eivätkä tue valmentamista.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja kehitysehdotukset

Tutkimusta valmentamisen hyödyistä työelämässä voidaan pitää ajankohtaisena ja toteutustapaa luotettavana. Työssä on käytetty ajankohtaisia lähteitä sekä luotettavien asiantuntijoiden arvioita. Lähteinä on käytetty sekä kirjallisia että sähköisiä julkaisuja. Ne on valikoitu huolellisesti ja niitä on arvioitu kriittisesti. Työssä käytettyjen lähteiden lisäksi keskustelin usein valmentamiseen liittyvistä asioista työkollegan kanssa. Tulevaisuuden mahdollisuuksia on arvioitu lähteiden ja haastateltavien kommenttien perusteella.

Haastattelut on toteutettu luotettavasti ja johdattelematta. Sähköpostitse tapahtuneet haastattelut eivät tuottaneet niin suurta aineistoa, että niistä olisi voitu tehdä omat tarinat. Kasvotusten tapahtuneet haastattelut nauhoitettiin. Vaikka kysymykset noudattivat viitekehystä, syntyi työn aikana muita valmentamiseen liittyviä kysymyksiä. Lisäkysymykset syntyivät ansiokkaiden keskusteluiden myötä.

Haastateltavat vastasivat oletustensa ja kokemustensa perusteella. Haastateltavat henkilöt valittiin heidän kokemustensa ja asiantuntijuuden perusteella. Oli hieno huomata ja saada kannustusta haastateltavilta, että olin valinnut erittäin hyvän ja ajankoh-
taisen aiheen, jolla on loistavat mahdollisuudet tulevaisuudessa. Haastateltavat henki-
löt edustivat erilaisia työtehtäviä ja toimialoja, jotta tutkimus osoittaisi valmentamisen toimivan eri aloilla.

Työn rajaus oli toimiva. Vuorovaikutus on ehkä tärkein valmentamisen menetelmä, mistä syystä perehdyin siihen melko syvällisesti. Aihe oli hyvin mukaansatempaava ja moniulotteinen, mikä toi hieman haasteita työn rajaamiselle. Luin koko opinnäytetyön ajatuksella läpi, jolloin huomasin asioita, joita voi huoletta jättää pois työstä.

Olen nuori, joka on aloittelemassa työuraani, joten on tärkeää ymmärtää työelämän menestyksen mahdollisuuksia. Sain selkeitä näkökulmia, mihin suuntaan valmentami-
nen ja työelämä ovat menossa, miksi ne ovat menossa juuri siihen suuntaan ja mitkä asiat niihin vaikuttavat. Oli mahtavaa päästä keskustelemaan ja haastattelemaan mi-
nua kiinnostavasta asiasta alan ammattilaisten kanssa.

En ollut tarpeeksi realistinen, kun kirjoitin alustavan aikataulun opinnäytetyösuunnitel-
maan. Minun olisi pitänyt olla realistisempi työn laajuuden ja muun elämän tasapainot-

telun suhteen. Jos olisin tehnyt työn alustavan aikataulun mukaisesti, minulla ei olisi ollut työn ja opinnäytetyön lisäksi muuta elämää. Lopullinen aikataulu oli hyvä ja toimiva paitsi oman jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta, niin se antoi myös mahdollisuuden perehtyä aiheeseen mahdollisimman syvällisesti, joka vaikutti positiivisesti työn lopputulokseen.

Olisi tärkeää, että johtajat ja esimiehet ymmärtäisivät valmentamisen toimivuuden ja hyödyt. Asiasta puhutaan kyllä entistä enemmän, mutta nopea tuloshakuisuus ja lyhytjänteisyys eivät tue valmentamista. Erilaisten tutkimusten mukaan nuoret haluavat ja arvostavat hyviä esimiehiä, jotka ovat läsnä arjessa, antavat palautetta ja mahdollisuuksia kehittyä.

Työn suurin haaste oli tutkimusmenetelmät, ja miten saan avattua ne helposti ja yksiselitteisesti lukijoille. En tiennyt ennen opinnäytetyön tekemistä tai sen alkuvaiheessa, että käytettävistä tutkimusmenetelmistä pitää tietää ja kirjoittaa paljon itse työhön, joten pohdiskelin paljon niiden kirjoittamisen kanssa. Onneksi sain lopulta selkeän kuvan, mitä pitää vielä hioa, mitä ottaa pois ja mitä lisätä, joten sekin osio sujui mallikkaasti.

Suoranaisesti työelämän valmentamiseen liittyvää lähdekirjallisuutta ei ole kovinkaan paljoa, mikä tavallaan helpotti ja tavallaan vaikeutti työtä. Se helpotti siinä mielessä, että ei tarvinnut lainata montaa kirjaa, ja vaikeutti sen vuoksi, että aiheeseen ja sen eri osiin ei voinut syventyä hirveän paljoa. Löysin kuitenkin hyviä valmentamiseen liittyviä kirjoja, joista olen saanut osan teoriastani. Tärkeimpiä lähteitä ovat olleet sekä suomalaisten että ulkomaalaisten valmentajien kirjoittamat kirjat. Vuorovaikutus liittyy olennaisesti valmentamiseen, joten siihen liittyvää kirjallisuutta löytyi runsaasti. Niiden sisältöä piti vaan soveltaa valmentamiseen sopivaksi.

Aion seurata valmentamisen kehittymistä myös tulevaisuudessa, koska kiinnostukseni valmentamiseen oli suuri jo opinnäytetyön aihetta valittaessa. Tämän opinnäytetyön teko on kasvattanut kiinnostustani entisestään. Olen saanut loistavia vinkkejä ammattilaisilta valmentamisesta sekä uskoa omaan tekemiseen; tämä on minun juttuni. Jatko-tutkimuksena olisi mielenkiintoista perehtyä yhden ison organisaation johtajien ja esimiesten johtamistyylihin. Jokainen yksilö päättää itse, miten johtaa ihmisiä, mutta organisaatiot voivat tukea tiettyä johtamistyyliä. Tietyn johtamistyylin valitseminen, siihen sitoutuminen ja sen mukaan toimiminen koko organisaation tasolla synnyttävät menestyviä yrityksiä.

6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa tietyin osin validiteettia ja reliabiliteettia. Näillä termeillä tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. (Tutkimuksen toteuttaminen.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Reliabiliteetti-käsitettä käytetään enemmän kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaus- tulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 226.) Tutkimuksen toistettavuus oli heikko, sillä samoja tuloksia ei olisi saatu, jos haastateltaviksi olisi valittu eri ihmisiä tai tutkimuksen ajankohta olisi ollut toinen.

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää (Tutkimuksen validiteetti). Tutkimukseen valittujen kysymysten pitää olla ennalta suunniteltuja. Miettiessäni kysymyksiä pohdin, mitä haluan saada tutkimuksessa selville ja mikä on kohderyhmä. Kohderyhmän valitseminen oli helppoa, koska halusin haastatteluihin valmentamisen ammattilaisia ja valmentajaa käyttäviä henkilöitä. Kun kysymykset ja kohderyhmä ovat oikeita, tutkimuksen validiteetti on hyvä. Jos mittaustulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy tarkentamaan ja parantamaan sitä, tulos on validi. Validiteetin puuttuminen tutkimuksesta tekee siitä hyödyttömän, sillä sen tulokset eivät tue tutkittua ilmiötä. (Validiteetti ja reliabiliteetti 2009.)

Menetelmät ja mittarit eivät aina vastaa täysin tutkijan tutkimuksiin, esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 1997, 226–227.) Jos olisin tehnyt haastattelut kyselylomakkeilla, vaarana olisivat olleet väärinkäsitykset, mutta kahdenkeskisten haastatteluiden avulla pystyin selkeästi kertomaan, mitä milläkin kysymyksellä tarkoitin. Tutkimus on onnistunut ja luotettava, sillä sain haastatteluiden avulla esille niitä asioita, jotka olivat tutkimuksen kannalta keskeisiä.

Opinnäytetöiden eettisyyden arvioinnissa tuli selkeästi ilmi tutkittavien suojeleminen eli heidän anonymiteettinsä säilyminen. Toinen korostettu asia opinnäytetöiden eettisyyden arvioinnissa oli vapaaehtoinen osallistuminen tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuminen oli myös mahdollista keskeyttää tutkimuksen aikana, ja tutkittavilla oli mahdollisuus estää antamansa tiedon käyttö. Kaikki haastateltavat suostuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen. Haastatteluiden nauhoituslupa varmistettiin ja saatiin haastateltavilta. Nauhoittaminen myös ilmoitettiin aina haastattelun alussa. Litteroinnista selvitettiin, kuka sanoi mitä. Tämä varmisti kunnian sille, jolle se kuuluu. Kaikki tutkimukseen osallistuneet pyysivät mahdollisuutta saada tämä tutkielma itselleen luettavaksi sen valmistuttua. Lupasin toimittaa tutkielman heille sen valmistuttua.

6.4 Joni Sarpon kymmenen valmentamisen teesiä

Valmentaminen on hyvin lähellä omaa sydäntäni, ja näen siinä tulevaisuuden tehtäväni. Olen saanut valtavasti hyödyllistä tietoa valmentamisesta opinnäytetyöprosessin aikana. Päätin luoda omat valmentamisen teesit, jotka perustuvat työn aikana saatuihin tietoihin. Nämä teesit auttavat käynnistämään, kehittämään ja ylläpitämään valmentamista.

1. Aika on kaiken alku.
2. Kuuntele kahdella korvalla, kysy yhdellä suulla.
3. Ansaitse luottamus.
4. Ole voimaantumisen lähde!
5. Elä mukana!
6. Anna eväät itsensä löytämiseen ja potentiaalin saavuttamiseen.
7. Ohjaa omaan oivaltamiseen.
8. Kyseenalaista aina, muuten hukka perii!
9. Kannusta virheisiin!
10. Kannusta oppimiseen ja kehittymiseen!

Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Hakkarainen, Kai & Paavola, Sami 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Toom, Auli & Onnismä, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistus-seura, Helsinki, 59–82.

Havunen, Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum, Helsinki.

Heikkilä, Jaakko 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. [Http://www.mitt.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf](http://www.mitt.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Luettu 22.9.2012.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 13.–14. osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching. Valmenna ja sparraa menestykseen. Tammi, Helsinki.

Hänninen, Vilma 2002. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Akateeminen väitöskirja. 5. painos. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. [Http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5597-5.pdf](http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5597-5.pdf). Luettu 22.9.2012. Julkaistu myös painettuna.

ICF Finland. 2012. ICF Finland. [Http://www.icffinland.fi/](http://www.icffinland.fi/). Luettu 13.5.2012.

Isoaho, Minna 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. WSOYpro, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro, Helsinki.

Kurttila, Minna & Laane, Taina & Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2010. Arvostus. Valmentava kirja esimiehille. 2. painos. Tammi, Helsinki.

Lawson, Ken 2009. Successful coaching & mentoring. New Holland, London.

LCF Life Coach -koulutus. Valmentamo. [Http://www.valmentamo.fi/valmennuskoulu/lcf-life-coach-koulutus](http://www.valmentamo.fi/valmennuskoulu/lcf-life-coach-koulutus). Luettu 13.5.2012.

Mäkirintala, Eija 2011. Luova ote huippusuoritukseen. Resonanssi ratkaisee. Talentum, Helsinki.

Nissinen, Vesa 2004. Syväjohtaminen. Talentum, Helsinki.

Onnismaa, Jussi 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura, Helsinki, 119–132.

Overview & FAQ. International coach federation 2011. <http://www.coachfederation.org/about-icf/overview/>. Luettu 13.5.2012.

Personal Coach. Consultica Oy. <http://www.consultica.com/45>. Luettu 13.5.2012.

Puusa, Anu & Eerikäinen, Mari 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIPress Ab, Kuopio, 43–62.

Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIPress Ab, Kuopio.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro, Helsinki.

Syrjälä, Saara-Leena 2003. Kansankynttilä. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Leena, Syrjälä (toim.) Minussa elää monta tarinaa. Kirjoituksia opettajuudesta. 3. painos. Kansanvalistusseura, Helsinki, 13–19.

Tervetuloa! Kristiina Aaltonen. <http://www.kristiina-aaltonen.fi/>. Luettu 26.4.2012.

T-Media 2011. Nuoret ja johtaminen 2011 -tutkimustiivistelmä.

T-Media 2012. Nuoret ja johtaminen 2012 -tutkimustiivistelmä.

Tienari, Janne & Piekkari, Rebecca 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum, Helsinki.

Tietoa coaching-asiakkaille. ICF Finland. <http://www.icffinland.fi/14>. Luettu 13.5.2012.

Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Toom, Auli 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura, Helsinki, 33–58.

Tunkkari-Eskelinen, Minna 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIPress Ab, Kuopio, 63–81.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viides, uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tutkimuksen toteuttaminen. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Luettu 23.9.2012.

Tutkimuksen validiteetti. Virtuaaliammattikorkeakoulu. [Http://www.amk.fi/opintojakso-t/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html](http://www.amk.fi/opintojakso-t/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html).
Luettu 23.9.2012.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Visuri, Roope 2012. ”Kaikki valmentaminen on henkistä valmennusta”. Helsingin Sanomat 22.6.2012, B 10.

Whitmore, John 2009. Coaching for performance. Growing human potential and purpose – the principles and practice of high coaching and leadership. Fourth edition. Nicholas Brealey Publishing, London.

Kysymykset

Valmentamisen hyödyt

Mitä hyötyä valmentavasta johtajuudesta on alaisille?

Mitä hyötyä organisaation ulkopuolisesta valmentajasta on työntekijöille?

Miten valmennuksella voi edesauttaa jatkuvassa muutoksessa työskentelyä?

Menetelmät

Mitä valmentajuus tarkoittaa ihmisten johtamisen kannalta?

Mikä on paras tapa kommunikoida valmennettavan kanssa? Miksi?

Miten varmistaa eri näkökulmien esilletulo?

Miten vähentää ennakkoluuloisuutta?

Työelämän arki

Mitä mahdollisuuksia näet valmentavassa johtamisessa työelämässä?

Mitä haasteita näet valmentamisessa johtamisessa työelämässä?